

Dissertation der Zeppelin Universität

Die Externalisierung impliziten Wissens in Organisationen:

Der Einfluss der Unternehmenskultur auf die Externalisierung am Beispiel wissensintensiver Industriebranchen

[Monika Reaper]

Erster Gutachter:	Prof. Dr. Helmut Willke
Zweiter Gutachter:	Prof. Dr. Helmut Kasper
Datum der Disputation:	26. Oktober 2018

Zeppelin Universität Friedrichshafen
Fachbereich Staats- und Gesellschaftswissenschaften
Lehrstuhl für Global Governance
Prof. Dr. Helmut Willke

Dissertation zur Erlangung der Würde des Doktors der
Sozialwissenschaften (Doctor rerum socialium| Dr. rec. soc.)
der Zeppelin Universität Friedrichshafen

Die Externalisierung impliziten Wissens in
Organisationen:
Der Einfluss der Unternehmenskultur auf die
Externalisierung am Beispiel wissensintensiver
Industriebranchen

vorgelegt bei: Prof. Dr. Helmut Willke

Vorgelegt von:	Monika Reaper
Promotor:	Prof. Dr. Helmut Willke Zeppelin Universität Friedrichshafen
Ko-Promotor:	Prof. Dr. Helmut Kasper Wirtschaftsuniversität Wien
Abgabedatum:	4. April 2018
Datum der Disputation:	26. Oktober 2018

Danksagung

Ich möchte mich bei allen herzlich bedanken, die mich bei dieser Arbeit unterstützt haben.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Prof. Dr. Helmut Willke, der mir diese Arbeit ermöglicht hat. Prof. Willke hat mich während meines Unterfangens jederzeit ermutigt und mich motiviert. Er stand mir mit Rat und Tat zur Seite. Herrn Prof. Dr. Helmut Kasper gilt mein herzlicher Dank, dass er sich bereit erklärt hat, die Rolle des Ko-Promotors zu übernehmen.

Dem Graduate-School Team der Zeppelin-Universität gilt mein Dank für ihre freundliche Unterstützung während meiner Promotion. Hier möchte ich die immer freundliche und schnelle Unterstützung von Dr. Stephanie Nau und Simone von Bischoffinck erwähnen.

Mein Dank gebührt Frau Dr. Corina Zeller-Spiegel, die mich ermutigt hat, diesen Schritt zu gehen. Frau Henrike Brück danke ich für ihr Lektorat.

Ich danke all jenen, die mich inhaltlich und moralisch während der Promotion durch Gespräche und Anteilnahme unterstützt haben. Eine Promotion ist ein langwieriges Unterfangen, dessen Ergebnis an Anfang ungewiss ist. Es gilt die richtigen Weggabelungen zu finden, Stolpersteine zu überspringen und manchmal geht es darum, einfach weiter zu machen, oder auf eine zündende Idee zu warten.

Die Promotion hat mich persönlich und beruflich bereichert und mir neue Wege eröffnet. Dafür möchte ich allen, die daran ihren Anteil hatten, herzlich danken.

Abstract

Die vorliegende Arbeit untersucht, inwieweit die Organisationskultur Einfluss auf die Externalisierung impliziten Wissens hat. In einem ersten Schritt wird eine Definition des Begriffes Wissen im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext vorgenommen. Weiterhin wird der Stellenwert, den Wissensmanagement in Organisationen hat, umrissen. Es werden die bekanntesten Wissensmanagement-Modelle für Organisationen vorgestellt.

Anhand des Organisationskulturmodells von Edgar Schein wird ein Untersuchungsleitfaden erstellt, der die Aspekte Artefakte, kommunizierte Organisationswerte und darunter liegende Basisannahmen miteinbezieht. Für die Untersuchung wird eine qualitative Fallstudienvorgehensweise gewählt. Ein teilstrukturierter Interviewleitfaden gewährleistet eine sowohl deduktive als auch induktive Theoriengenerierung.

Für die Arbeit werden vier verschiedene Organisationen untersucht. Dabei liegt der Fokus auf den individuellen Fallstudien. Ein direkter Vergleich zwischen den Organisationen ist nur bedingt möglich, da die Organisationen sehr unterschiedliche Geschäftsmodelle und Branchen- und Marktausrichtungen aufweisen.

Der Schwerpunkt der einzelnen Fallstudien liegt in der Herausarbeitung der jeweiligen vorhandenen Organisationskulturelemente und ihres Einflusses auf die Externalisierung impliziten Wissens. Für alle vier Organisationen werden Empfehlungen erstellt.

Alle vier Organisationen werden zusätzlich in vier theoretischen Organisationskulturmodellen verortet. Dabei werden jeweils die Einflüsse der Aspekte der vier unterschiedlichen Kulturmodelle auf die Externalisierung von Erfahrungswissen diskutiert.

Erste Schlüsse, welche Elemente der Organisationskultur die Externalisierung fördern oder behindern können, werden vorgestellt. Ein Ausblick, über den zukünftigen Stellenwert von impliziten Wissen für Organisationen bildet den Abschluss der Arbeit.

Inhaltsverzeichnis

1	Einordnung der Arbeit	1
2	Begriffsdefinition Wissen.....	3
2.1	Philosophische Denkrichtungen	3
2.1.1	Westlich-philosophische Denktradition	3
2.1.1.1	Kartesianismus	4
2.1.1.2	Britischer Rationalismus	5
2.1.2	Östliche Denktradition und Unterscheidung zwischen Körper und Geist.....	6
2.2	Einordnung des Wissensbegriffes in den informationswissenschaftlichen Kontext.....	8
3	Arten von Wissen	12
3.1	Internes und externes Wissen.....	12
3.2	Individuelles und kollektives Wissen.....	14
3.3	Explizites Wissen und implizites Wissen	16
3.3.1	Explizites Wissen	16
3.3.2	Implizites Wissen.....	17
3.3.3	Attribute impliziten Wissens.....	20
3.3.4	Exkurs implizites Wissen und Körpergebundenheit	23
3.3.5	Grenzen der Externalisierung impliziten Wissens	25
3.4	Wissensmanagement-Modelle	26
3.4.1	Kernprozesse des Wissensmanagements (Probst et al.)	26
3.4.2	Wissenstreppe nach North	28
3.4.3	Wissenskommunikation in Organisationen.....	29
3.4.4	Systemisches Wissensmanagement nach Willke	31
3.4.5	Das Münchener Wissensmanagement-Modell	33
3.4.6	Wissensspirale nach Nonaka/Takeuchi	35
3.4.7	Ba-Konzept	39

4	Methoden zur Externalisierung impliziten Wissens	41
4.1	Analogien und Analogietraining	41
4.2	Metaphern und Metaphernworkshops	43
4.3	Lessons Learned	44
4.4	Story-Telling	47
4.5	Communities of Practice	50
4.6	Critical Incident	54
4.7	Bohm'scher Dialog	56
4.8	Ausblick	57
5	Organisationskultur	59
5.1	Variablen- und Root-Metaphor-Forschungsansätze	61
5.2	Organisationskulturdimensionen	62
5.2.1	7-S-Konzept von Peters/Waterman	62
5.2.2	Branchenspezifische Kultur nach Terrence Deal und Allen Kennedy	64
5.2.3	Competing Values Framework von Quinn et al.	67
5.2.4	Rollen-/Macht-/Aufgaben-, Personenkultur	69
5.2.5	Diagnoseinstrument für Unternehmenskultur nach Kobi/Wüthrich	71
5.3	Anthropologische und interkulturelle Organisationskulturforschung	74
5.3.1	Geert Hofstedes Cultural Dimensions Theorie	74
5.3.2	Value Orientation Theory nach Kluckhohn und Strodtbeck	77
5.3.3	Organisationskultur-Modell nach Edgar Schein	80
5.3.4	Erweiterung des Drei-Ebenen Modells nach Majken Schultz	85
5.4	Funktionen von Organisationskultur	89
6	Herangehensweise	92
6.1	Methodik	92
6.2	Inhaltliche Herangehensweise	95

7	Auswertungen der Artefakte, der kommunizierten Unternehmenswerte und der Interviews	111
7.1	European Space Agency – European Space Operations Centre – Darmstadt	111
7.2	Forschungs- und Entwicklungsabteilung einer Universität	125
7.3	Hochschule Darmstadt – Campus Dieburg	135
7.4	Unternehmensberatung	145
8	Einschätzung von Organisationskultur und Wissensmanagement	163
8.1	ESA – European Space Operations Centre Darmstadt	163
8.2	Forschungs- und Entwicklungsabteilung einer Universität	168
8.3	Hochschule Darmstadt – Campus Dieburg	171
8.4	Unternehmensberatung	175
8.5	Einfluss der Organisationskulturelemente auf den Austausch von implizitem Wissen.....	180
9	Einordnung der Organisationskulturen in die Kulturmodelle von Deal/Kennedy, Quinn et al., Harrison/Handy und Geert Hofstede und ihr Einfluss auf die Externalisierung impliziten Wissens	186
9.1	Branchenspezifisches Kulturmodell von Deal/Kennedy	188
9.2	Competing Values Kulturmodell von Quinn et al.	195
9.3	Aufgaben-, Personen, Rollen- Machtkulturmodell von Handy und Harrison	201
9.4	Cultural Dimensions von Geert Hofstede.....	206
9.5	Einfluss von Zeitfaktor und Risiko auf die Externalisierung impliziten Wissens.....	213
10	Ausblick.....	215
11	Abbildungsverzeichnis	218
12	Tabellenverzeichnis	220
13	Abkürzungsverzeichnis	221
14	Literaturverzeichnis	224

1. Einordnung der Arbeit

Der Umgang mit der Ressource Wissen hat laut Peter Drucker seit den letzten 50ig Jahren für die postkapitalistische Gesellschaft an Bedeutung gewonnen.¹ Nachdem der vorherrschende Typ der Arbeit mit der Mitte des 20. Jahrhunderts mit der industriellen Produktion einen Anteil von 40% an der gesamten Arbeit erreicht hatte, beträgt dieser Anteil gegenwärtig nur noch 20%.²

Dabei vollzieht sich ein Wandel von der Industriegesellschaft zur Dienstleistungsgesellschaft hin zur Wissensgesellschaft, der die vorherrschenden Industrienationen gegenwärtig an der Schwelle zur Wissensgesellschaft stehen lässt.³

Der Wert heutiger Produkte und Dienstleistungen liegt in dem Wissen der Organisationen über Kundenbedürfnisse und Lieferantenbeziehungen, Marktveränderungen, Vorhersagen über Kundenverhalten und Allianzen, die sie mit anderen Organisationen zur Optimierung ihrer Produkte und Dienstleistungen eingehen. Dabei liegt der Fokus der Organisationen auf der Herstellung wissensintensiver Produkte, mit der sie am Markt wettbewerbsfähig sein wollen. Diese Wettbewerbsfähigkeit wird größtenteils durch die Auswertung großer Datenmengen hergestellt, die Tendenzen über Kundenverhalten und Marktveränderungen vorhersagen können.

Organisationen stellen Produkte wie Smartphones und selbstfahrende Autos her. Banken und Versicherungen vertreiben Produkte, die auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sind. Krankenhäuser nutzen Roboter für Operationen und Ärzte Diagnosecomputer bei ihrer Arbeit mit Patienten.

Dabei arbeiten Spezialisten unterschiedlicher Fachrichtungen zusammen und sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, ihr Fachwissen auf der einen Seite bis in die Tiefe hinein auszuschöpfen und sich gleichzeitig so viel generalisiertes Wissen wie möglich und Kommunikationskompetenzen anzueignen, um mit anderen Experten hochspezialisierte, intelligente Produkte herzustellen und optimieren zu können.

Wissensmanagement hat schon vor der industriellen Revolution existiert, wie die klassischen Meister-Lehrlings-Beziehungen im Handwerk seit dem Mittelalter zeigen. Dabei wurde über Jahrhunderte überwiegend implizites Wissen durch Zeigen und Nachahmen vom Meister zum Lehrling externalisiert. Mit der industriellen Revolution und der tayloristischen Arbeitsorganisation mussten andere Wege für den Austausch von Wissen bestritten werden. Die Bedeutung von Wissensmanagement in Organisation hat sich mit dem Aufkommen des Internets und der Möglichkeit, große Mengen an Informationen und explizitem Wissen in elektronischen Datenbanken ablegen zu können, seit den 80er und 90er Jahren grundlegend verändert. Manager und Führungskräfte erkannten die Möglichkeiten, die im Wissensmanagement und der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit für die eigene Organisation steckten.

¹ vgl. Drucker, P. (1993), S. 260

² vgl. Willke, H. (2001), S. 295f.

³ vgl. Willke, H. (2001), S. 298

Wissensmanagement wurde in Organisationen eingeführt, um Wettbewerbsvorteile zu erhöhen und Produkte und Dienstleistungen mit Wissen anzureichern und auf diese Weise zu verbessern. Dies geschah überwiegend durch die Dokumentation expliziten Wissens in Datenbanken und ihrer Verteilung innerhalb der Organisation durch Prozessketten. Neben der zunehmenden Öffnung von Organisationen gegenüber dem Wissensmanagement und seiner Implementierung, die in der Regel technisiert und prozessgesteuert erfolgte, entstanden erste Modelle und theoretische Konzepte für die Implementierung von Wissensmanagement in Organisationen.

Bis heute lässt der Großteil dieser Konzepte zur Einführung von Wissensmanagement den Faktor Mensch, Organisation und Kultur jedoch zu einem großen Teil außer Acht und verfolgt eine eher prozessuale Einführung von Wissensmanagement. Inwieweit Organisationsmitglieder, die die Träger des impliziten Wissens sind, dazu motiviert werden können ihr Erfahrungswissen zu teilen wird oft nur am Rande gestreift.

Viele Organisationen sehen sich daher nach der Einführung von Wissensmanagement-Prozessen mit der Tatsache konfrontiert, dass unsichtbare Barrieren Wissensmanagement-Prozesse in ihren Organisationen behindern und Wissensmanagementprozesse und -werkzeuge nur punktuell Erfolge liefern. Daher stellt sich die Frage wie die jeweilige Kultur einer Organisation dazu beiträgt, dass implizites Wissen ausgetauscht wird.

Diese Arbeit versucht diese Lücke in der Wissensmanagement-Forschung zu schließen, und zu erforschen, inwieweit die Elemente der Organisationskultur den Austausch von implizitem Wissen positiv beeinflussen können. Dabei werden vier unterschiedliche Organisationen aus verschiedenen Branchen mithilfe von Fallstudien und teilstrukturierten Interviews untersucht.

Alle vier Organisationen bilden komplexe Kulturen. Ein direkter Vergleich der Kulturen wird in dieser Arbeit nicht angestrebt. Die Arbeit erhofft sich jedoch, Ähnlichkeiten von Einflüssen der Organisationskultur auf den Austausch von implizitem Wissen aufdecken zu können.

Eine Ableitung, wie die Kultur den Austausch impliziten Wissens beeinflussen kann und welche Stellschrauben Manager, Führungskräfte und Organisationsmitglieder nutzen können, um diese positiv zu beeinflussen, könnte zur Verbesserung von Wissensmanagement-Modellen führen und kann somit die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen bei der Produktion wissensintensiver Produkte erhöhen.

2. Begriffsdefinition Wissen

“Wissen“ – dazu fällt jedem etwas ein. Und genau das ist das Problem: Es gibt zahllose Beschreibungen, die meist irgendetwas mit „Informationen“, „Fähigkeiten“ und „Kenntnissen“ zu tun haben.“⁴

Dieses Kapitel umreißt die Herkunft des Begriffes Wissen vor dem Hintergrund der philosophischen Denkströmungen aus der Epistemologie. Weiterhin gibt es Einblicke in die fernöstlich geprägten philosophischen Denkströmungen. Das erscheint in Hinblick auf die Externalisierung impliziten Wissens an dieser Stelle relevant.

2.1 Philosophische Denkrichtungen

2.1.1 Westlich-philosophische Denktradition

Menschen streben seit alters her danach, die Welt, in der sie leben und die sie wahrnehmen, als für wahr zu betrachten. Die Wahrheit soll nicht nur subjektiv für das Individuum Bedeutung erhalten, sie soll objektiv als Wahrheit für eine größere Gruppe von Menschen gelten.

Platon definiert Wissen als wahre, mit Begründung versehene Meinung und legt damit den Grundstein für die westlich-philosophische Denktradition der Erkenntnistheorie.⁵ Die Menschen streben laut Platon nach den wahren, unveränderbaren Ideen, die nicht über die Sinne, sondern über die reine Vernunft erkannt werden.⁶ Platon unterscheidet zwischen qualifiziertem Wissen und bloßem, begründeten Glauben.⁷

Damit unterscheidet er zwischen begründeter Episteme und angenommenem, von anderen vermitteltem Wissen, der sogenannten Doxa. Mit der begründeten Episteme, die nicht nur vom Individuum, sondern von einer Gruppe von Menschen als wahr betrachtet wird, legt er die Basis für die Epistemologie.⁸

Sein Schüler Aristoteles verfeinert dieses Bild und spricht vom theoretischen Wissen und praktischem Wissen. Mit dem theoretischen Wissen bezieht er sich auf die Naturwissenschaften und Theologie (erste Philosophie), die praktische Philosophie und die poetische Philosophie.⁹

Damit soll das theoretische Wissen von vergänglichem Wissen getrennt werden, also von dem Wissen, was sich auf konkret zu lösende Alltagsprobleme bezieht und nach Aristoteles vergänglich ist. Aristoteles glaubt, dass die Idee nicht von der Materie zu trennen ist. Sie kann ohne die Sinneswahrnehmung nicht existieren.

⁴ Herbst, D. (2000), S. 9

⁵ vgl. Mittelstraß, J. [Hrsg.] (2004), S. 577; Bd. 1

⁶ vgl. Nonaka, I. [u.a.] (2012), S. 40

⁷ vgl. Thobe, W. (2003), S. 23

⁸ vgl. Laffert, J. [Red.], (2009), S. 461

⁹ vgl. Mittelstraß, J. [Hrsg.] (2004), S. 718; Bd. 4

Damit unterscheidet Aristoteles zwischen Wissen, welches losgelöst von der Materie anwendbar ist und Wissen, welches an die Materie gebunden ist. Mathematik und Physik gehören demnach zu den Wissensarten, die sich problemlos explizieren lassen, wohingegen anwendbares Alltagswissen nur bedingt expliziert werden kann und sich eher dem Erfahrungswissen zuordnen lässt. Aristoteles unterscheidet damit zwischen explizitem Wissen und implizitem Wissen, welches an den Körper gebunden ist.

Aristoteles hat mit seinen Ausführungen den Grundstein für den kontinentalen Rationalismus und den britischen Empirismus gelegt.

2.1.1.1 Kartesianismus

Descartes vertritt die Auffassung, dass die Idee von der Materie, also dem Körper getrennt ist.¹⁰

Descartes prägt damit grundsätzlich die Denktradition der westlichen Gesellschaftssysteme mit der strikten Trennung von Körper und Geist. In der Betriebswirtschaftslehre findet sie ihre Ausprägung im Taylorismus mit der Trennung vom Management als dem denkenden Organ in der Organisation und dem ausführenden Organ, den Fließbandarbeitern.

Descartes Denktradition, obwohl heute durch die Neurowissenschaften widerlegt, prägt weiterhin maßgeblich die Denktradition der westlichen Industrienationen. Eine Ausprägung findet sich im westlichen Gesundheitssystem mit der strikten Trennung in Fachgebiete und Fachärzte für die unterschiedlichsten medizinische Disziplinen wieder.

¹⁰ vgl. Nonaka, I. [u.a.] (2012), S. 40f

2.1.1.2 Britischer Rationalismus

Der Brite John Locke kritisiert Descartes, indem er die Sinneswahrnehmung als Quelle der menschlichen Ideen sieht und sich damit gegen eine strikte Trennung von Körper und Geist ausspricht. Locke unterscheidet wie Aristoteles zwischen der Reflexion, als dem bloßen, reinen Gedanken und der Sinneswahrnehmung.

Kant führt den Rationalismus und den britischen Empirismus zusammen. Wissen entsteht für Kant nur, wenn logisches Denken und Sinneswahrnehmung zusammen wirken.¹¹

Kant unterscheidet zwischen Meinen, Glauben und Wissen in seiner Kritik der reinen Vernunft. Wissen bedeutet demnach eine allgemeine Wahrheit über etwas aufzustellen, was sowohl eine objektive als auch eine subjektive Gültigkeit hat.¹² Damit definiert er Wissen als eine unabhängige Wahrheit auf. Diese Erkenntnis wirft die Komplexität des Wissensbegriffes auf.

Der Soziologe Edmund Gettier hat die Formel Wissen = JTB x X erfunden, die 1963 für Furore sorgte. JTB steht für Justified True Belief.¹³ Wissen entspricht damit den Fakten, die als wahr oder wahrhaftig angesehen werden. Die Definition von Gettier erhielt 2002 eine Erweiterung von Shope, der sich fragte, was passiert, wenn Wissen auf einem Irrtum beruht.

Daher definiert Shope Wissen als die wahre Erkenntnis eines temporären Zustandes. In der neueren Philosophie ist man weiterhin bemüht, nach inhaltlicher Wahrheit zu suchen, ein Streben nach allgemeingültiger Wahrheit des Wissensbegriffes wird nicht mehr verfolgt.¹⁴

Aristoteles hat mit seinen Ausführungen den Grundstein für den kontinentalen Rationalismus und den britischen Empirismus gelegt.

¹¹ vgl. Nonaka, I [u.a.] (2012), S. 42

¹² vgl. Porschen, S. (2008), S. 40

¹³ vgl. Wehling, P. (2009), S. 147

¹⁴ vgl. Thobe, W. (2003), S. 23

2.1.2 Östliche Denktradition und Unterscheidung zwischen Körper und Geist

Im Hinblick auf die Externalisierung impliziten Wissens erscheint an dieser Stelle ein Exkurs in die fernöstliche philosophische Denktradition sinnvoll.

Japanische Unternehmen haben in den 80er und 90er Jahren dieses Jahrhunderts eine enorme Produktivitätssteigerung in ihrer Wirtschaft erfahren. Japan verfügt über keine nennenswerten Rohstoffe und hat in den letzten Jahrzehnten keine herausragenden Erfindungen oder Patente hervorgebracht. Dennoch hat die japanische Automobilindustrie in den 80er und 90er Jahren ihren europäischen und amerikanischen Pendants erheblich Konkurrenz gemacht, obwohl Japan nicht zu den Pionierländern in der Automobilherstellung gehörte. Das gleiche Phänomen findet sich in der Herstellung von elektronischen Gütern in Japan wieder. Wie also konnten japanische Unternehmen der traditionsreichen Produktionsindustrie der großen Industrienationen in den USA und Europa Konkurrenz machen?

Die amerikanische und europäische Produktionsindustrie hielt und hält an den tayloristischen Managementprinzipien fest, die eine strikte Teilung der Arbeitsprozesse bei der Herstellung von Gütern vorsehen. Dieser Ansatz, der aus den Anfängen der industriellen Produktion von Gütern stammt, erweist sich als nicht mehr zeitgemäß. Mit der Komplexität von Gütern wie Smartphones, Pharmaprodukten oder selbsteinparkenden Autos musste ein anderer Managementstil in Unternehmen für die komplexe Produktionskette von Gütern gefunden werden. Die Amerikaner erlitten in den 80er Jahren die ersten Einbrüche beim Export ihrer Güter. Den Erfolg der Japaner vor Augen analysierten viele US-Unternehmen die Unternehmensführung japanischer Organisationen.¹⁵ Sie kamen zu dem Ergebnis, dass japanische Unternehmen einen ganzheitlichen Managementansatz leben, wohingegen die westlichen Industrieunternehmen die tayloristische Betriebsführung in Organisationen bevorzugen, die eine strikte Teilung von lenkenden Einheiten (Management) und ausführenden Einheiten (Arbeiter) vorsieht.

Der ganzheitliche Unternehmensführung-Ansatz der Japaner muss in Hinblick auf die östliche Denktradition und Philosophie betrachtet werden, die sich grundsätzlich von der westlichen Denktradition unterscheidet. Der Umgang mit der Ressource Wissen ist in Japan ein anderer als in den westlichen Industrieländern.

¹⁵ vgl. Bentner, A. [Hrsg.] (1997), S. 9

Die Epistemologie, wie sie in der westlichen Welt in der Philosophie vorherrscht und von Platon begründet wurde, existiert in Japan nicht. Es gibt keine frühen philosophischen Abhandlungen im Sinne der westlichen, wissenschaftlichen Denktradition. Gedanken über den Menschen und die Welt finden sich in frühen Lyriksammlungen und Romanen wieder, werden also nicht für ein wissenschaftliches Auditorium nach westlichen Regeln expliziert.

Die Einheit von Mensch und Natur ist das wichtigste Kennzeichen des japanischen Denkens.¹⁶ Für Nishida, den ersten theoretischen Philosophen Japans, kann wahres Wissen nur in der Unmittelbarkeit von Körper und Geist erlangt werden.¹⁷

Japaner haben eine andere Auffassung von Raum und Zeit. Auf japanischen Gemälden gibt es oft keine Perspektive, aus der das Bild gemalt zu sein scheint, was für westliche Betrachter irritierend ist. Japanische Romane weisen oft keine Zeitperspektive aus. Zeit wird als Kontinuum wahrgenommen, als etwas, was sich im Hier und Jetzt abspielt und keine Rückschlüsse auf Vergangenheit oder Zukunft benötigt, um sinnvoll zu erscheinen.¹⁸ In der japanischen Denktradition ist der Mensch Subjekt seines Handelns. Damit wird für die Weitergabe von Wissen ein anderer Ansatz wie z. B. in der Schüler-Meister-Beziehung in den Zen-Klostern gewählt: Der Meister beurteilt die Fähigkeit seines Schülers danach paradoxe Problemstellungen zu ergründen und wiederzugeben.¹⁹

In der japanischen Denktradition existiert somit keine Unterscheidung von Geist und Materie, Objekt und Subjekt, von Rationalismus und Empirismus. Mit diesen Voraussetzungen hat sich eine ganzheitliche Managementlehre entwickeln können, die weniger zwischen Führung und Ausführung in Organisationen unterscheidet. Die Managementlehre der Japaner wurde von den amerikanischen Managern adaptiert, um die Exportkrise der 80er und 90er Jahre zu überwinden und komplexe, qualitativ hochwertige und wissensintensive Produkte herstellen zu können und zu vermarkten.

¹⁶ vgl. Nonaka, I. [u.a.] (2012), S. 46

¹⁷ vgl. Nonaka, I. [u.a.] (2012), S. 48

¹⁸ vgl. Nonaka, I. [u.a.] (2012), S. 47

¹⁹ vgl. Nonaka, I. [u.a.] (2012), S. 49

2.2 Einordnung des Wissensbegriffes in den informationswissenschaftlichen Kontext

Wissen erhält für die postkapitalistische Gesellschaft seit den letzten fünfzig Jahren zunehmend Bedeutung.²⁰ In den Industrienationen hat sich ein Wandel von der produzierenden Industrie zur Dienstleistungsindustrie vollzogen, so dass lediglich noch 20% der arbeitenden Bevölkerung in der produzierenden Industrie tätig sind.²¹

Unternehmen erwirtschaften ihre Gewinne zunehmend mit wissensintensiven Produkten wie selbsteinparkenden Autos, Smartphones, oder mit individuell auf Kunden zugeschnittenen Versicherungsprodukten. Durch die Digitalisierung erwarten Unternehmen große Einsparungen bei Arbeitsprozessen in den nächsten Jahren vornehmen zu können. Es ist vorauszusehen, dass künstliche Intelligenz und Roboter die Arbeitswelten der Industrienationen in den nächsten Jahren massiv beeinflussen und verändern werden und einen tiefgehenden Einfluss auf die Gesellschaft hinterlassen werden.

Wenn Wissen das Kapital der Unternehmen der Industrienationen ist, und implizites Wissen maßgeblich mit in die Produktion von wissensintensiven Produkten einfließt, stellt sich die Frage, wie Organisationen jetzt und in Zukunft die Ressource Wissen am effektivsten nutzen können, und inwieweit ihre Organisationskultur Mitarbeiter dazu ermutigt, ihr implizites Wissen zu externalisieren.

Durch das Aufkommen des Internets und der Möglichkeit explizites Wissen in Datenbanken ablegen zu können und es jederzeit wieder abzurufen, wurde Wissensmanagement mit den 90er Jahren bewusst in Organisationen eingeführt. Dabei lag der Fokus darauf, das Wissen aus Prozeduren und der Mitarbeiter zu externalisieren und in Datenbanken für die Organisation zur Verfügung zu stellen. Das Wissensmanagement der 90er Jahre stieß in den meisten Organisationen auf Grenzen und Widerstände, was kulturelle Gründe hatte. Auf der einen Seite wurde Wissensmanagement nur punktuell in den Organisationen implementiert, es fehlte ein ganzheitlicher Ansatz Wissensmanagement in den Prozessen der Organisation zu verankern und mit dem Qualitätsmanagement, dem Verbesserungsmanagement, in HR-Prozesse und Change Management Prozessen zu verknüpfen. Weiterhin fühlten sich die Mitarbeiter, deren Wissen man versuchte in Datenbanken abzulegen, verunsichert und fürchteten um ihre Daseinsberechtigung.

Nach dem Wissensmanagement-Hype in den 90er Jahren erhielt Wissensmanagement in Organisationen weniger Beachtung in der Managementbranche. Organisationen erkannten, dass neben den reinen IT-Tools wie Datenbanken und Intranets Wissensmanagement ganzheitlich in Organisationen eingeführt werden musste. Man begann Wissensmanagement in Zusammenhang von Mensch, IT und Organisation zu betrachten.

Damit Wissensmanagement in Organisationen gelingt, ist eine Abgrenzung von den Begriffen Daten und Information zu Wissen notwendig. Wissen wird in den meisten Organisationen synonym zu Information verwendet, bzw. es wird im Vorfeld vor der Einführung eines Wissensmanagementsystems nicht zwischen den Begrifflichkeiten unterschieden. Wissensmanagement wird damit zum Modebegriff, der den Begriffen

²⁰ Drucker, P. (1993), S. 260

²¹ Willke, H. (2001), S. 296

Informationsmanagement, Dokumentationsmanagement und Bibliothekswesen einen neuen Anstrich verleiht, ohne die inhaltlichen Unterschiede analysiert zu haben, welche jedoch für das Gelingen eines erfolgreichen Wissensmanagements in Organisationen von entscheidender Bedeutung sind.

Da Wissen für diese Arbeit als Ressource für Organisationen betrachtet wird, wird hier eine informationswissenschaftliche Definition des Wissensbegriffes zugrunde gelegt.

Daten – Informationen - Wissen

Wissen besteht aus Daten und Informationen, die sich zu Wissen formen. Daten sind codiert und für den Menschen als Zahl, Sprache oder Bild erkennbar. Daten sind im Überfluss vorhanden, sie erhalten durch die Einbindung in einen Kontext einen Zweck.

Die Big Data-Welle belegt, dass Daten nur durch die Einbindung in einen relevanten Kontext Bedeutung erhalten. Durch die Auswertung sehr großer Datenmengen wird versucht, mithilfe von Algorithmen Informationen zu extrahieren, die z. B. das Verhalten von Konsumenten vorhersagen können.

Bei der Auswertung großer Datenmengen kann es zum Rauschen der Daten kommen. Das bedeutet, dass große Datenmengen nicht mehr klar dargestellt oder analysiert werden können, weil sie durch die Menge der Daten verzerrt wurden. Das Rauschen der Daten verdeutlicht, dass Daten nur in einem bedeutsamen Kontext einen Sinn ergeben.

Daten sind beobachtungsabhängig. Instrumente der Beobachtung sind Ideen, Konzepte und Vorurteile.²² Aus Daten werden Informationen, indem sie in einen Kontext von Relevanzen eingebunden werden, die für ein bestimmtes System gelten. Informationen können lediglich systemrelevant sein. Ein Informationsaustausch ist deshalb unmöglich, da für den Informationsaustausch die Systeme identisch sein müssen.²³

Wissen entsteht durch das Einbinden von Informationen in einen zweiten Kontext von Relevanzen. Der Kontext besteht aus bedeutsamen Erfahrungsmustern, die in einem speziell dafür erforderlichen Gedächtnis gespeichert werden. Wissen ist ohne Gedächtnis nicht möglich.²⁴

„Wissen entsteht durch den Einbau von Informationen in Erfahrungskontexte, die sich in Genese und Geschichte des Systems als bedeutsam für sein Überleben und seine Reproduktion herausgestellt haben.“²⁵

²² vgl. Willke, H. (2001), S. 7

²³ vgl. Willke, H. (2001), S. 8f

²⁴ vgl. Willke, H. (2001), S. 11

²⁵ Willke, H. (2001), S. 11

Davenport/Prusak unterscheiden ebenfalls zwischen Daten, Informationen und Wissen, schränken aber ein, dass ihre Definition für den Einsatz in Unternehmen gedacht und daher pragmatischer Natur ist. Dabei definieren sie Daten als strukturierte Aufzeichnungen von Transaktionen. Daten an sich haben keine Bedeutung und können keine Indikation für Entscheidungen darstellen. Daten sind objektive Fakten zu Ereignissen oder Vorgängen.²⁶

Aus Daten werden Informationen. Informationen haben eine Bedeutung und einen Zweck.²⁷ Informationen haben einen Sender und Empfänger. Der Empfänger entscheidet darüber, ob er die erhaltene Nachricht als Information klassifiziert, also ob sie für ihn relevant ist, und er sie als Information für bedeutsam ansieht.²⁸

Wissen definieren Davenport und Prusak als:

„Wissen ist eine fließende Mischung aus strukturierten Erfahrungen, Wertvorstellungen, Kontextinformationen und Fachkenntnissen, die in ihrer Gesamtheit einen Strukturrahmen zur Beurteilung und Eingliederung neuer Erfahrungen und Informationen bietet. Entstehung und Anwendung von Wissen vollziehen sich in den Köpfen der Wissensträger. In Organisationen ist Wissen häufig nicht nur in Dokumenten oder Speichern enthalten, sondern erfährt auch eine allmähliche Einbettung in organisatorische Routinen, Prozesse, Praktiken und Normen.“²⁹

Davenport und Prusak konstatieren ihre Definition als Arbeitsdefinition. Sie unterscheiden zwischen explizitem und implizitem Wissen.

Dick/Wehner definieren Wissen ähnlich, legen aber weniger Fokus auf die Einbindung des Wissens in Erfahrungskontexte. Wissen ist ein

„an Daten und Informationen orientiertes, letztendlich erfahrungsbezogenes und damit überprüfbares Modell über imaginierte, antizipierte oder bereits partiell bestätigte Wirklichkeit. Wissen ist damit die Integration von handelnd erworbener Erfahrung über Bedeutungs- und Sinngebung.“³⁰

Nach North sind Daten Zeichen, die noch nicht interpretiert sind. Daten werden zu Informationen, wenn ein Bezug hergestellt werden kann. Informationen sind für den Betrachter wertlos, wenn er sie nicht mit anderen, aus der Vergangenheit gespeicherten Informationen vernetzen kann.³¹

²⁶ vgl. Davenport, T. [u.a.] (1998), S. 26 - 28

²⁷ vgl. Drucker, P. in Davenport, T. [u.a.] (1998), S. 30

²⁸ vgl. Davenport, T. [u.a.] (1998) S. 29

²⁹ Davenport, T. [u.a.] (1998), S. 32

³⁰ Dick, M. [u.a.] (2001) in Katenkamp, O. (2011), S. 54

³¹ vgl. North, K. (2016), S. 36

North definiert Wissen in Anlehnung an Probst et al. (1997) als:

„Die Gesamtheit der Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Personen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Kenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Wissen entsteht als individueller Prozess in einem spezifischen Kontext und manifestiert sich in Handlungen.“³²

Polanyi geht mit tacit knowledge und seiner Definition des impliziten Wissens davon aus, das jedem explizitem Wissen ein implizites Wissen vorausgeht. Dabei verdichten sich die Zusammenhänge zu einem Muster. Dabei baut ein System auf dem anderen auf, so dass die auf sich aufbauenden Systeme jeweils auf die darunter liegenden Systeme zugreifen.³³

Für diese Arbeit wird die Definition von Willke zugrunde gelegt. Wohingegen North davon ausgeht, das Wissen immer an Personen gebunden ist und damit von implizitem Wissen spricht, nimmt Willke diese Unterscheidung nicht vor. Die Definition und Unterscheidung von explizitem und implizitem Wissen erfolgt in Kapitel 3.3.

Für diese Arbeit erscheint die Definition von Willke

„Wissen entsteht durch den Einbau von Informationen in Erfahrungskontexte, die sich in Genese und Geschichte des Systems als bedeutsam für sein Überleben und seine Reproduktion herausgestellt haben.“³⁴

relevant zu sein, da er die Einbettung von Wissen in die Geschichte des Systems mit einbezieht. Er spricht davon, dass das Überleben und die Reproduktion des Systems von Erfahrungskontexten abhängig sind, in denen Informationen eingebettet werden. Diese Arbeit untersucht, inwieweit die Kultur eines Organisationssystems dazu beiträgt, dass Wissen ausgetauscht wird. Da die Kultur einer Organisation Einfluss darauf hat, ob sich ein Unternehmen mit seiner Geschichte an wechselnde Marktbedingungen anpassen kann und in der Lage ist zu lernen, erscheint die Definition von Willke für diese Arbeit relevant zu sein.

³² North, K. (2016) S. 37f

³³ vgl. Polanyi, M. (1985), S. 39

³⁴ Willke, H. (2001), S. 11

3.Arten von Wissen

Im Wissensmanagement wird zwischen internem und externem Wissen, individuellem und kollektivem Wissen, explizitem und implizitem Wissen unterschieden. Für diese Arbeit werden die Definitionen von internem und externem Wissen, individuellen und kollektivem Wissen und explizitem und implizitem Wissen vorgestellt, um eine deutliche Abgrenzung zu den Eigenschaften vornehmen zu können, die implizites Wissen aufweist.

3.1 Internes und externes Wissen

Unter internem Wissen wird das Wissen innerhalb einer Organisation verstanden. Internes Wissen wird oft im firmeneigenen Intranet oder auf internen Ordnerstrukturen abgelegt, für die bestimmte Nutzergruppen eine Zugangsberechtigung haben. Im Gegenzug hat das Unternehmen Zugriff auf externes Wissen von Kunden, Lieferanten, Unternehmensberatern oder Trainern.

Internes und externes Wissen kann auf verschiedene Arten wertsteigernd für die Organisation eingesetzt werden, so dass z. B. externe Gruppen wie Lieferanten oder Kunden profitieren. Das Unternehmen kann z. B. einen Teil seines internen Wissens in einem Extranet ablegen, wo es durch eine Zugangsberechtigung für Lieferanten und Kunden abrufbar ist.

Internes und externes Wissen vermischen sich für Organisationen und Gruppen zunehmend, was insbesondere auf die kollaborativen IT-Möglichkeiten zurückzuführen ist.

Organisationen bedienen sich seit einigen Jahren des Crowdsourcings als Innovationsquelle. Sie befragen Konsumenten gezielt mithilfe von Umfragen zu neuen Ideen, oder sie schöpfen das unstrukturierte Wissen in Blogs im Internet ab, um Kundenmeinungen und Kundenansichten zu erhalten. Amazon speichert und analysiert das Nutzerverhalten seiner Kunden mithilfe von Algorithmen, um dem Kunden beim nächsten Einkauf auf der Online-Plattform individuell maßgeschneiderte Produkte anbieten zu können.

Die Beiersdorf AG hat mithilfe von kollaborativen Tools wie Crowdsourcing 2011 eine erhebliche Umsatz- und Wertsteigerung ihres Deo-Sprays erzielt. Als die Marketingstrategie für langanhaltende Deos von 24-stündiger Haltbarkeit auf eine 48- und später 96-stündige Haltbarkeit erschöpft war, überlegte die Research & Development Abteilung, wie man das Deospray entsprechend weiterentwickeln konnte.

Dazu recherchierte man in Social Media Blogs im Internet und kam zu dem Schluss, dass die Deoflecken auf der Kleidung ein Thema waren, was die Konsumenten beschäftigte. Man startete qualitative und quantitative Umfragen mit web-basierten, interaktiven und Gamification-Tools, um Kunden in die Produktentwicklung aktiv mit einzubinden. Das Ergebnis war das erste Deospray, das versprach auf der Kleidung der Kunden nach Gebrauch keine Flecken zu hinterlassen.³⁵

Die Marketingstrategie von Beiersdorf hatte großen Erfolg. Die neuen Deosprays fanden rasanten Absatz.

³⁵ vgl. Bartl, M. [u.a.] (2013)

3.2 Individuelles und kollektives Wissen

Wissen kann individuell oder kollektiv sein. Individuelles Wissen ist immer an Personen gebunden. Individuelles Wissen kann implizit oder explizit sein.³⁶

Unter kollektivem Wissen versteht man das Wissen, über das eine Gruppe, ein Arbeitsteam oder eine Organisation verfügt. Auch kollektives Wissen kann explizit oder implizit sein. Explizites kollektives Wissen sind Patente, Leitlinien und Prozessbeschreibungen. Implizites kollektives Wissen ist z. B. das Wissen eines Projektteams. Kollektives Wissen entsteht in Interaktionsprozessen zwischen Individuen und ist daher nur bedingt auf das Individuum zurückführbar.³⁷

Der erfolgreiche Umgang mit kollektivem Wissen in Unternehmen ist entscheidend für das langfristige Überleben und die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation.³⁸

Das viel verwendete Zitat von Siemens-Chef Heinrich von Pierer

„...wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß ...“³⁹

verdeutlicht, welcher Wert im kollektiven, impliziten Wissen einer Organisation steckt, und wie schwer es sein kann, dieses Wissen für eine Organisation effizient und nachhaltig zu nutzen.⁴⁰

Das kollektive Wissen ist mehr als die Summe des individuellen Wissens mehrerer Personen, da es durch die Interaktion der individuellen Wissensträger zu Synergieeffekten kommen kann.

Wenn es zu diesen Synergieeffekten kommt, spricht man von der lernenden Organisation, die Peter Senge in „Die fünfte Disziplin“ (2008) beschreibt. Die lernende Organisation geht auf systemtheoretische Ursprünge zurück. Lernende Organisationen sind Systeme, die aus sich selbst heraus existieren und in Wechselwirkungen mit der Umwelt existieren, wie Kunden, Lieferanten, die Marktsituation oder Gesetzgebungsvorschriften. Lernende Organisationsformen erhalten durch ihre Fähigkeit, sich flexibel auf Veränderungen einzustellen und ein kollektives Gedächtnis zu entwickeln und dieses ständig anzupassen, eine höhere Wettbewerbsfähigkeit.⁴¹

„Das Unternehmen ist der Ort, an dem sich individuelles Wissen und Intelligenz zu kollektiver, kreativer Intelligenz zusammenfügt, fähig unternehmerisch tätig zu werden.“⁴²

³⁶ vgl. Rehäuser, J. [u.a.] (1996), S. 7

³⁷ vgl. Schneider, U. [Hrsg.] (1996), S. 21

³⁸ vgl. Probst, G. [u.a.] (2012), S. 22

³⁹ Pierer, H. von (2000)

⁴⁰ Pierer, H. von (2000)

⁴¹ vgl. Reaper, M. (2011), S. 20

⁴² Morin, K. (1997) in North, K. (2016), S. 46

Die erfolgreiche Steuerung kollektiven Wissens in Unternehmen lässt sich nur bedingt externalisieren, wie sich am Werbeslogan „Freude am Fahren“ von BMW erkennen lässt, oder an der weit verbreiteten Verbrauchermeinung, dass Miele-Haushaltsgeräte von Natur aus langlebig und gut sind.⁴³

Für den Erfolg des Wissensmanagements ist entscheidend, wie individuelles Wissen in kollektives Wissen und kollektives Wissen in individuelles Wissen überführt werden kann.⁴⁴

Damit der Transfer von individuellem Wissen zu kollektivem Wissen und zurück erfolgreich ist, ist die Abgrenzung zwischen implizitem und explizitem Wissen von entscheidender Bedeutung.

⁴³ vgl. Probst, G. [u.a.] (2012), S. 23

⁴⁴ vgl. North, K. (2016) S. 48

3.3 Explizites Wissen und implizites Wissen

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Externalisierung impliziten Wissens. In diesem Kapitel wird zwischen explizitem und implizitem Wissen unterschieden.

3.3.1 Explizites Wissen

Explizites oder deklaratives Wissen ist Wissen, welches expliziert, also dokumentiert werden kann. Explizites Wissen kann in Büchern oder Datenbanken abgelegt werden. Explizites Wissen ist verbalisierbar und kann artikuliert werden. Deshalb ist es auch transferierbar.⁴⁵ Explizites Wissen ist über die menschliche Sprache und Schrift artikulierbar.

Damit ist explizites Wissen das Wissen, was dem Menschen vorbehalten ist. Explizites Wissen ist mathematisches oder physikalisches Wissen. So lässt sich beispielsweise die Anleitung für den Bau einer Brücke dokumentieren und die Brücke lässt sich an verschiedenen Orten bauen. Mathematik, Physik und die Ingenieurwissenschaften stellen explizites Wissen dar. Dadurch, dass explizites Wissen beschreibbar und dokumentierbar ist, ist es auch strukturierbar.

Eigenschaften von explizitem und implizitem Wissen	
Explizites Wissen	Implizites Wissen
Verstandeswissen	Erfahrungswissen
objektiv	subjektiv
rational	intuitiv
vergangenheitsbezogen	gegenwartsbezogen
leicht kommunizierbar	schwer kommunizierbar
leicht strukturierbar	schwer strukturierbar
leicht dokumentierbar	schwer dokumentierbar
digital	analog

Tabelle1: Eigenschaften von explizitem und implizitem Wissen⁴⁶

⁴⁵ vgl. Schanz, G. (2006), S. 11

⁴⁶ vgl. Reaper, M. (2011), S. 16

3.3.2 Implizites Wissen

Der Begriff des impliziten Wissens wurde besonders stark von Polanyi durch seine Publikation „Implizites Wissen“ geprägt, die 1966 erstmal unter dem Titel „The tacit dimension“ erschien.⁴⁷

Polanyi, ursprünglich Chemiker, entwickelte aufgrund seiner für ihn sehr einschneidenden Erfahrungen mit dem sozialistischen Regime der UDSSR, das sämtliche naturwissenschaftlichen Errungenschaften und Bestrebungen dem sozialistischen Fünfjahresplan unterwerfen wollte, eine eigene Philosophie über Forschung und über die wissenschaftliche Welt und das dem Menschen innewohnende implizite Wissen, welches dazu führt, dass Forscher forschen.⁴⁸

Polanyi geht davon aus, dass alles zu Erforschende, was den Blick des Forschers auf sich zieht, im Grunde auf implizitem Wissen beruht. Der Blick des Forschers richte sich implizit immer auf das Thema von dem der Forscher unbewusst weiß, dass es sich um etwas handelt, bei dem es sich lohnt, es zu erforschen.

Polanyi spricht von der „tacit dimension“. Der Begriff „tacit“, bedeutet im Englischen stillschweigend⁴⁹ und im Lateinischen heimlich, verschwiegen, unerwähnt, unbemerkt.⁵⁰

Implizites Wissen ist laut Polanyi an Personen gebunden, es ist kontextspezifisch und nur schwer kommunizierbar.⁵¹ Implizites Wissen ist Wissen, was an die Person seines Trägers gebunden ist, es ist meist unbewusst, d.h. der Träger muss sich seines Wissens nicht unmittelbar bewusst sein.⁵²

Die Aussage „wir wissen mehr als wir zu sagen wissen“ deutet darauf hin, dass sich der Wissensträger seines Wissens nicht bewusst sein muss.

⁴⁷ vgl. Polanyi, M. (1985): Implizites Wissen

⁴⁸ vgl. Neuweg, G. (2004), S. 128 - 129

⁴⁹ vgl. Cop, M. [Hrsg.] (2001), S. 857

⁵⁰ vgl. Stowasser, J. [u.a.] (1980), S. 451

⁵¹ vgl. Polanyi, M (1985). in: Nonaka, I. [u.a.] (2012), S. 76

⁵² vgl. Schanz, G. (2006), S. 13

Gilbert Ryle unterscheidet zwischen „knowing that“ und „knowing how“. Laut Ryle ist „knowing that“ und „knowing how“ aneinander gekoppelt, um eine Aufgabe erfolgreich auszuführen.⁵³ „Knowing how“ ist „knowing that“ untergeordnet⁵⁴ und erfolgt vor „knowing that“⁵⁵. Laut Ryle ist das Erlernen von impliziten Handlungen angeboren.⁵⁶ Ryle geht davon aus, das Wissen aus knowing that und knowing how besteht und zum erfolgreichen Ausführen einer Handlung nicht getrennt werden kann. Ryle identifiziert dabei Handlungen ähnlich wie Polanyi implizites Wissen, also Wissen, was an die Person gekoppelt ist, und nicht von ihr getrennt, also externalisiert werden kann.

Für Davenport und Prusak ist das implizite Wissen kaum bis gar nicht externalisierbar und kann nur über das Auffinden eines Wissensträgers und die Interaktion zwischen Wissenssuchendem und Wissensträger externalisiert werden. Davenport/Prusak gehen davon aus, dass sich implizites Wissen damit nicht effektiv kodifizieren lässt, sondern lediglich in einer klassischen Meister-Schüler-Beziehung weiter vermitteln lässt.⁵⁷

Garfinkel kommt über einen anderen Blickwinkel aus der Ethnomethodologie über seine Ergebnisse aus den „Studies of Work“ (1986) zu sehr ähnlichen Ergebnissen. In den Studies of Work untersucht Garfinkel die besonderen praktischen Kompetenzen, die einer beruflichen Tätigkeit zugrunde liegen. Er kommt zu dem Ergebnis, dass es eine Untrennbarkeit von Objekt und Darstellung gibt, und dass die praktischen Kompetenzen trotz ihres Erlernens über die Theorie immer auch einen situativen Charakter haben, indem die Person in diesem Moment eine Entscheidung trifft. Für die beruflichen Kompetenzen ist daher neben dem Erlernen der reinen Theorie das praktische Erlernen der Tätigkeit notwendig. Garfinkel bezeichnet die praktischen Kompetenzen als situativ und kontextabhängig. Eine Person macht damit eine Entscheidung jeweils von der Gesamtsituation wieder auf das Neue abhängig.⁵⁸

Man muss Polanyi in dem Zusammenhang betrachten, dass 1966 die Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen für die Unternehmensführung noch keine Rolle spielte, sich seine Theorien also nicht auf die Externalisierung impliziten Wissens in Unternehmen beziehen, sondern losgelöst von diesen stehen.

⁵³ vgl. Lyons, W. (1980), S. 65

⁵⁴ vgl. Lyons, W. (1980), S. 61

⁵⁵ vgl. Lyons, W. (1980), S. 58

⁵⁶ vgl. Lyons, W. (1980), S. 64

⁵⁷ vgl. Davenport, T. [u.a.] (1998), S. 150

⁵⁸ vgl. Bergmann, J. in Flick, U. [Hrsg.] (2012), S. 130

Laut Polanyi besteht implizites Wissen aus zwei Komponenten, die eng miteinander verknüpft sind. Dem proximalen und distalen Term.

Der proximale Term wäre beim Schachspielen die Komponente der Schachregeln, die man externalisieren und verinnerlichen kann. Eine gute Schachpartie lässt sich aber nicht nur anhand von Schachregeln definieren. Für eine Schachpartie brauchen beide Spieler Erfahrungswissen. Sie haben im Laufe anderer Schachspiele Erfahrungen gesammelt und bringen genau diese Erfahrungen und Schachkombinationen in dieses Spiel ein. Dadurch wird dieses Schachspiel ein einzigartiges Spiel, was sich von allen anderen Schachspielen abhebt.

Der distale Term beim Schachspiel ist das implizite Wissen. Ein Konzertpianist mag die Harmonielehre beherrschen, er weiß, welche Taste welchen Ton hervorruft, aber erst das Zusammenspiel von distalem und proximalem Wissen wird ein gelungenes Klavierkonzert ergeben.⁵⁹

Implizites Wissen ist laut Polanyi als schichtenförmiges Universum aufgebaut, wobei die obere Ebene immer auf der unteren Ebene aufbaut. Polanyi wählt dafür als Beispiel den Bau einer Kathedrale, die aus Ziegelsteinen besteht und gemauert wird. Die Kathedrale wird aber erst durch die Berechnungen und Zeichnungen des Bauingenieurs zur Kathedrale, auch wenn sie ohne die Ziegelsteine nicht entstehen kann. Implizites Wissen ist daher ohne den proximalen Term nicht möglich.

⁵⁹ vgl. Polanyi, M. (1985), S. 22

3.3.3 Attribute impliziten Wissens

Implizites Wissen ist an Erfahrung gebunden.⁶⁰ Damit kann implizites Wissen nicht ausschließlich über eine Buchgelehrsamkeit erworben werden. Beispielsweise kann man als Reitschüler viele Bücher über Reiten lesen, und man kann darüber einen Eindruck über das Reiten erhalten. Dennoch wird man vom Lesen des Buches nicht Reiten lernen können.

Implizites Wissen ist körpergebunden.⁶¹ Die komplexen körperlichen Bewegungen, die ein Reiter ausführt sind im Wissensträger, dem Reiter „gespeichert“ und lassen sich mit jedem Reiten erneut abrufen.

Mit der Körpergebundenheit ist implizites Wissen immer an Personen, an den Wissensträger gebunden.⁶² Der Lederspezialist eines Automobilherstellers weiß aus Erfahrung, welches Leder für die Autositze von guter Qualität ist. Er befühlt das Leder und kann qualitativ hochwertiges Leder am Geruch erkennen. Er weiß, welcher Lieferant gute Lederqualität zu adäquaten Preisen liefert und kann beurteilen, ob der Lieferant pünktlich und fehlerfrei liefert.

Implizites Wissen ist subjektiv.⁶³ Ein zweiter Lederspezialist desselben Automobilherstellers wird eventuell andere Erfahrungen mit dem Lederhersteller gesammelt haben. Die Subjektivität beruht auf den persönlichen Lernerfahrungen und auf der Körpergebundenheit des impliziten Wissens.

Implizites Wissen ist an Handlungen gebunden. Man kann Reiten oder Fahrrad fahren nur über die Handlung selbst erlernen, ähnlich wie der Lederspezialist seine Erfahrungen im jahrelangen Umgang mit dem Leder und dem Lederlieferanten gesammelt hat.

Durch die Handlungsgebundenheit ist implizites Wissen in einen spezifischen Kontext wie Reiten oder Fahrradfahren eingebunden.⁶⁴ Das Wissen des Lederspezialisten lässt sich nicht beliebig auf Autositze aus Kunststoff übertragen.

Implizites Wissen ist nur schwer verbalisierbar und artikulierbar.⁶⁵ So weiß der langjährige Reiter, wie er ein Pferd nach links oder rechts zu lenken hat, es wird ihm aber schwer fallen, einem Nicht-Reiter die Komplexität seiner Bewegungsabfolgen in einem Satz zu erklären.

Implizites Wissen ist oft das Wissen, über das wir nicht wissen, dass wir es wissen. Beim Erlernen einer Handlung wird das gesamte Nervensystem in die Aktion mit einbezogen und wird beim Wiederholen der Handlung für die Handlung codiert. Dadurch lässt sich die Handlung später wieder abrufen und muss nicht erneut „erlernt“ werden. Die Kodierbarkeit unseres Nervensystems folgt jedoch anderen Regeln als unsere Sprache. Die Sprache erweist sich für die Verbalisierung impliziten Wissens als begrenzt ausdrucksfähig.⁶⁶ Implizites Wissen lässt sich oft mithilfe von Kontextzusammenhängen über Sprache gut wiedergeben.

⁶⁰ vgl. Neuweg, G. (2004), S. 19

⁶¹ vgl. Porschen, S. (2008), S. 59

⁶² vgl. Schanz, G. (2006), S. 12

⁶³ vgl. Nonaka, I. [u.a.] (2012), S. 77

⁶⁴ vgl. Schanz, G. (2006), S. 13

⁶⁵ vgl. Neuweg, G. (2004), S. 17

⁶⁶ vgl. Schanz, G. (2006), S. 32

Durch die schwere Verbalisierbarkeit ist implizites Wissen nicht formalisierbar.⁶⁷ Es lässt sich nicht strukturiert in Datenbanken ablegen.

Implizites Wissen ist oft unbewusst und intuitiv.⁶⁸ So weiß der Lederspezialist bei der Auswahl eines neuen Lederlieferanten nach dem ersten Gespräch mit diesem, ob er dem Lieferanten in Bezug auf seine Ware und seiner Lieferkonditionen vertrauen kann und ob dieser pünktlich liefern wird. Das Intuitive beim impliziten Wissen ist das „Bauchgefühl“, was man bei einer Entscheidung hat. Bevor der Wissensträger sagen kann, warum er sich rational für oder gegen etwas entschieden hat, war sein Bauchgefühl schneller und hat ihm die Entscheidung abgenommen. Die rationale Schlussfolgerung erfolgt erst später.

Damit ist implizites Wissen an Gefühle gebunden.⁶⁹ Erfahrungsgeleitetes Handeln ist an die Gefühle des Wissensträgers gekoppelt. Der Lederspezialist wird durch mehrmaliges Nachfragen nach den Waren bei einem Lieferanten enttäuscht sein und bei der nächsten Bestellung einen anderen Lieferanten auswählen, der zuverlässig liefert. Beim Lederspezialisten wird sich das Gefühl der Zufriedenheit einstellen, und er wird das nächste Mal wieder den Lieferanten wählen, der ihn gleich beliefert hat.

Die Emotionen des Wissensträgers sind Transporteure impliziten Wissens.⁷⁰ Erfahrene Mitarbeiter treffen in der richtigen Situation die richtigen Entscheidungen. Das tun sie, weil ihr Erfahrungsschatz an vorherige Erfahrungen und daran gekoppelte Gefühle, ob etwas gut oder schlecht ausgegangen ist, gebunden ist. Bei einer neuen Entscheidungsfindung werden Szenarien im Kopf durchgespielt, die mit Gefühlen verbunden sind.

Daraus entsteht das berühmte Bauchgefühl bei Entscheidungen. Würde der Entscheidungsträger ohne Gefühle eine Entscheidung treffen, würde er alle möglichen Wahrscheinlichkeiten durchspielen, was zu viel Zeit in Anspruch nehmen würde, und höchstwahrscheinlich zu Fehlentscheidungen führen würde, da die Entscheidung nicht auf vorherigen von positiven oder negativen Gefühlen beeinflussten Entscheidungen getroffen wurde.

Laut Damasio trifft das Unterbewusste von vornherein eine Selektion darüber, welche Entscheidungsmöglichkeiten ins Bewusstsein gelangen und welche nicht.⁷¹

Wenn implizites Wissen an Gefühle gekoppelt ist, ist es vergessensresistent.⁷² Damit stellt implizites Wissen ein Problem beim Vergessen von Wissen in Organisationen dar. Das Vergessen von Wissen ist ein Bestandteil der Lernenden Organisation.

Implizites Wissen ist emergent. Es entsteht aus verschiedenen Universen, die für seine Emergenz sorgen.⁷³ Das sind die Gefühle, die Körpergebundenheit und der proximale Term, der zusammen mit dem Können erst den Vorgang der impliziten Handlung ausmacht.⁷⁴

⁶⁷ vgl. Neuweg, G. (2004), S. 17

⁶⁸ vgl. Schanz, G. (2006), S. 14

⁶⁹ vgl. Polanyi, M. (1985), S. 24

⁷⁰ vgl. Schanz, G. (2006), S. 37

⁷¹ vgl. Damasio, A. (2004), S. 257f

⁷² vgl. Schanz, G. (2006), S. 42

⁷³ vgl. Polanyi, M. (1985), S. 38

⁷⁴ vgl. Polanyi, M. (1985), S. 22

Für die Emergenz sprechen die Forschungsergebnisse von Jean Piaget, der die Lernprozesse von Kleinkindern untersuchte und zu dem Ergebnis kam, dass das Kind mithilfe von Interaktion lernt zwischen Objekt und Subjekt zu unterscheiden. Die Grenzen zwischen Subjekt und Objekt sind für das Kind zuerst fließend. Damit bauen Erkenntnisse, was als Objekt wahrzunehmen ist, im Gehirn aufeinander auf, sie werden quasi konstruiert und sind keinesfalls von Anfang an da.⁷⁵

Zu ähnlichen Ergebnissen kamen Forscher in Indien, die Erwachsene begleiteten und interviewten, die seit ihrer Geburt an grauem Star litten und dank eines Projektes operiert werden konnten. Da sie blind geboren waren und als Erwachsene den Vorgang des Sehens sprachlich schildern konnten, eigneten sie sich hervorragend, um zu untersuchen, wie Kleinkinder lernen, Objekte zu erkennen. Die operierten Erwachsenen erkannten am Anfang nur schemenhafte Umrisse und hatten Probleme, mehrere Objekte oder Figuren, die sich überlappten, zu erkennen. Fast allen half die Bewegung der Objekte, die Objekte als eigenständige, sich abgrenzende Objekte wahrzunehmen. Bei fast allen Personen stellte sich eine komplette Sehfähigkeit erst nach mehreren Monaten ein.⁷⁶

Attribute impliziten Wissens
Erfahrungsgebundenheit
Körpergebundenheit
Personengebundenheit
subjektiv
Handlungsgebundenheit
Kontextgebundenheit
schwer verbalisierbar
schwer artikulierbar
schwer formalisierbar
unbewusst
an Gefühle gebunden
vergessensresistent
emergent

Tabelle 2 Attribute impliziten Wissens (eigene Darstellung)

⁷⁵ vgl. Piaget, J. (2003), S. 40

⁷⁶ vgl. Sinha, P. (2014), S. 22 - 29

3.3.4 Exkurs implizites Wissen und Körpergebundenheit

Um zu verstehen, wie implizites Wissen im Körper gespeichert wird und wie es wieder abgerufen wird, wird hier ein Exkurs über das Zusammenspiel von Gehirnfunktionen, Neuronen und somatischen Markern eingebaut.

Das menschliche Gehirn besteht aus ca. 100 Milliarden Nervenzellen. Von diesen Nervenzellen ist jede einzelne mit mehr als 1.000 anderen Neuronen verknüpft. Diese Verknüpfungen sind hochdynamische Systeme, die sich immer wieder neu miteinander verknüpfen. Die Neuronen, bzw. Nervenzellen sind die Grundvoraussetzungen für die menschlichen sensorischen, kognitiven, motorischen und limbischen Funktionen des Gehirns. Das menschliche Gehirn setzt sich aus Hirnstamm, Zwischenhirn, auch limbisches System genannt, und Großhirn zusammen.⁷⁷

Der Hirnstamm ist das biologische Fundament unserer Existenz, er steuert physiologische Prozesse, wie das vegetative Nervensystem und unsere Atmung. Der Hirnstamm wird vom limbischen System überlagert.

Das limbische System ist für unsere Gefühle, Emotionen und Affekte verantwortlich und ist für Lernen und Gedächtnis von entscheidender Bedeutung.⁷⁸ Dabei kommt dem Mandelkern, der auch als Amygdala bezeichnet wird, eine besondere Rolle beim Erwerb des impliziten Wissens zu. Die Amygdala ist doppelt angelegt.

Neben Hirnstamm und limbischem System existiert das Großhirn, das aus Neurokortex und Kortex besteht. Dem Großhirn können wir am ehesten unsere menschlichen Fähigkeiten wie Sprechen, Denken und vorausschauendes Denken zuschreiben.⁷⁹ Der Kortex ist die äußere Schicht des Großhirns und ist die höchste neuronale Entwicklungsstufe des menschlichen Gehirns.⁸⁰

Der Kortex besteht aus der linken und rechten Hemisphäre. Beide Hemisphären sind durch den sogenannten Balken miteinander verbunden.⁸¹ Die linke Hemisphäre ist für logisches, sequentielles Denken zuständig, wohin gegen die rechte Hemisphäre für das räumliche, analoge, gestalthafte, ganzheitliche Denken verantwortlich ist. Die rechte Hemisphäre ist die Gehirnhälfte, in der intuitive Einsichten und Kreativität verortet sind.⁸²

Das menschliche Verhalten und Denken wird stärker vom limbischen System als vom kortikalen Gehirn gesteuert, als bisher in der Forschung angenommen.⁸³ Der Kortex erhält mehr Input vom limbischen System als das limbische System vom Kortex.⁸⁴

Das implizite Wissen ist in der Amygdala, dem Mandelkern gespeichert, der für die Emotionen zuständig ist. Deshalb ist implizites Wissen nur bedingt mit Sprache

⁷⁷ vgl. Schanz, G. (2006), S. 33f

⁷⁸ vgl. Schünke, M. (2012), S. 483

⁷⁹ vgl. Thompson, R. (1994), in Schanz (2006), S. 35

⁸⁰ vgl. Schünke, M. (2012), S. 483

⁸¹ vgl. Damasio, A. (2004), S. 53

⁸² vgl. Thobe, W. (2003), S. 69

⁸³ vgl. Schanz, G. (2006), S. 35

⁸⁴ vgl. Cytowic, R. (1996) in Schanz, G. (2006), S. 35

externalisierbar, da die Prozesse des limbischen Systems unterhalb der Bewusstseinschwelle ablaufen.⁸⁵

Somatische Marker

Laut neuerer neurowissenschaftlicher Erkenntnisse sind Gefühle unentbehrlich für rationale Entscheidungen. Die somatischen Marker sorgen dafür, dass Menschen sich bei einer Entscheidung Zukunftsszenarios vorstellen, die bestimmte Gefühle hervorrufen. Ohne diese teils unbewusste Vorselektion, die am Ende zu einer für den Menschen rationalen Entscheidung führt, wären Entscheidungen, die in einem adäquaten Zeitrahmen gefällt werden müssen, dem Menschen nicht möglich.⁸⁶

Ein Computer würde beispielsweise für eine Entscheidung sehr viel mehr Zeit benötigen, da er alle potentiellen Möglichkeiten errechnen würde, ohne dass er zu einer sinnvollen Entscheidung kommen würde. Somatische Marker basieren auf früher gemachten Erfahrungen, die im limbischen System mit Gefühlen gekoppelt abgespeichert sind. Steht ein Mensch vor einer Entscheidung, so wird sein implizites Wissen nach ähnlichen, früher gemachten Situationen durchforstet. Diese Situationen sind wiederum an Gefühle gekoppelt, so dass wir sprichwörtlich bei einer Entscheidung ein gutes oder schlechtes Bauchgefühl haben. Die Gefühle sind die Transporteure impliziten Wissens.⁸⁷

Man unterscheidet zwischen negativen und positiven somatischen Markern. Negative somatische Marker sind die „Alarmglocken“, die wir klingeln hören, wenn unsere Intuition uns vor einer Entscheidung warnen will. Positive somatische Marker sind die Gefühle, die sich einstellen, wenn wir ein Ziel weiter verfolgen sollen, weil es erfolgsversprechend ist.

Damit ist implizites Wissen vergessensresistent. Für die lernende Organisation, die u.a. vom Vergessen lebt, kann sich die Vergessensresistenz als Nachteil erweisen.

Somatische Marker werden durch Erziehung und Sozialisation erworben und sind damit hochgradig individuell. Sie können von Individuum zu Individuum sehr unterschiedlich ausgeprägt sein.⁸⁸

⁸⁵ vgl. Schanz, G.(2006), S. 38

⁸⁶ vgl. Damasio, A. (2004), S. 236

⁸⁷ vgl. Schanz, G. (2006), S. 72

⁸⁸ vgl. Schanz, G. (2006), S. 70f

3.3.5 Grenzen der Externalisierung impliziten Wissens

Damit ist implizites Wissen nur bedingt externalisierbar. Die Körpergebundenheit impliziten Wissens erschwert einen vollständigen Austausch, da es sich hierbei um individuelle, körpergebundene Erfahrungen handelt, die zwar verbalisierbar sind, aber nicht zu hundert Prozent an ein Gegenüber weitergegeben werden können. Möglichkeiten der Externalisierung liegen im bloßen Nachahmen, wie man es aus Meister-Schüler-Beziehungen kennt. Das Handwerk hat mit Meister-Lehrlings-Beziehungen eine lange Tradition, die bis in das Mittelalter zurückgeht.

Neben des bloßen Nachahmens ist die Verbalisierung impliziten Wissens die wichtigste Herangehensweise, um implizites Wissen austauschen zu können. Über Sprache versucht der Wissensträger dem Wissensnehmer zu vermitteln, was er denkt, was er fühlt, warum er wie handelt und warum er welche Entscheidungen getroffen hat.

Neben der Kommunikation und dem Nachahmen lernt der Wissensnehmer vom Wissensträger durch reine Beobachtung. Durch die Beobachtung nimmt er die Handlungen des Wissensträgers auf und kann sie verinnerlichen.

Da implizites Wissen subjektive Erfahrungen sind, die ein Mensch im Laufe seines Lebens gemacht hat, wird eine Externalisierung nie eins zu eins von Wissensträger und Wissensnehmer erfolgen können. Erschwerend zu der Subjektivität kommen das sprachliche Ausdrucksvermögen des Wissensträgers und der sprachliche Verständnishorizont des Wissensnehmers hinzu.

Je größer die ontologische Dimension ist, in der sich Wissensträger und Wissensnehmer befinden, desto mehr implizites Wissen kann zwischen beiden ausgetauscht werden. Ein gemeinsamer Rahmen, wie z. B. ein gemeinsames, positiv besetztes Arbeitsumfeld können die Externalisierung impliziten Wissens unterstützen.

Für den Austausch impliziten Wissens werden im Unternehmenskontext verschiedene Methoden eingesetzt.

Es gibt unterschiedliche Theorien darüber, ob implizites Wissen überhaupt in Teilen externalisierbar ist. Cook and Brown behaupten, dass implizites Wissen keinen Zugang zum Bewusstsein hat. Es kann deshalb nicht in explizites Wissen externalisiert werden. Es kann jedoch dazu beitragen externes Wissen zu bilden.⁸⁹

Nonaka/Takeuchi (2012), Büssing et al. (2002) gehen davon aus, dass implizites Wissen in Teilen externalisierbar gemacht werden kann.⁹⁰

⁸⁹ vgl. Cook, S. in Hemmecke, J. [2004], S. 3

⁹⁰ vgl. Nonaka, I. [u.a.] (2012), S. 87; Büssing, A. in Hemmecke, J. [2004], S. 3

3.4 Wissensmanagement-Modelle

Wie lässt sich die wichtigste Ressource der postkapitalistischen Gesellschaft am besten managen und für Unternehmen gewinnbringend einsetzen? Hierzu wurden in der Management-Forschung unterschiedliche Ansätze entwickelt, die den ganzheitlichen, systemischen und pragmatischen Aspekt des Umgangs mit der Ressource Wissen in den Vordergrund stellen. In dieser Arbeit werden die Modelle vorgestellt, die sich als besonders geeignet für die Externalisierung impliziten Wissens erweisen.

3.4.1 Kernprozesse des Wissensmanagements (Probst et al.)

Probst et al. stellen einen ganzheitlichen, prozessorientierten Ansatz, Wissen in die unterschiedlichen Geschäftsprozesse zu integrieren und damit überall im Unternehmen verfügbar zu machen und weiterzuentwickeln, vor. Die Kernprozesse bestehen aus Wissensidentifikation, Wissensbewahrung, Wissensnutzung, Wissens(ver-)teilung, Wissensentwicklung und Wissenserwerb. Ziel ist es, diese Kernprozesse ins Unternehmen zu integrieren. Die einzelnen Bausteine werden von einem Baustein-Bereich zum nächsten weitergegeben und transferiert. Dabei sind die einzelnen Bausteine miteinander vernetzt. Die Wissensziele und die Wissensbewertung über die Erreichung der Wissensziele muss in die Bausteine mit einfließen, über sie wird der Prozess gelenkt und weiterentwickelt.⁹¹

Ein positiver Aspekt bietet das Modell mit der Steuerung der Wissensziele und der Wissensbewertung. Die Kernprozesse werden über die Wissensziele und Wissensbewertung gesteuert und werden entsprechend angepasst und überprüft. Auf diese Weise findet eine implizite Verknüpfung mit der Vision und Strategie der Organisation und damit auch implizit mit ihrer Kultur statt.

Die Organisationskultur und der Faktor Mensch fließen aber nicht explizit in das Modell ein. Probst et al. unterscheiden nicht zwischen implizitem und explizitem Wissen und vernachlässigen damit die besonderen Belange, die bei der Externalisierung impliziten Wissens mit berücksichtigt werden müssen.⁹²

⁹¹ vgl. Probst, G. [u.a.] (2012), S. 32f

⁹² vgl. Probst, G. [u.a.] (2012), S. 126

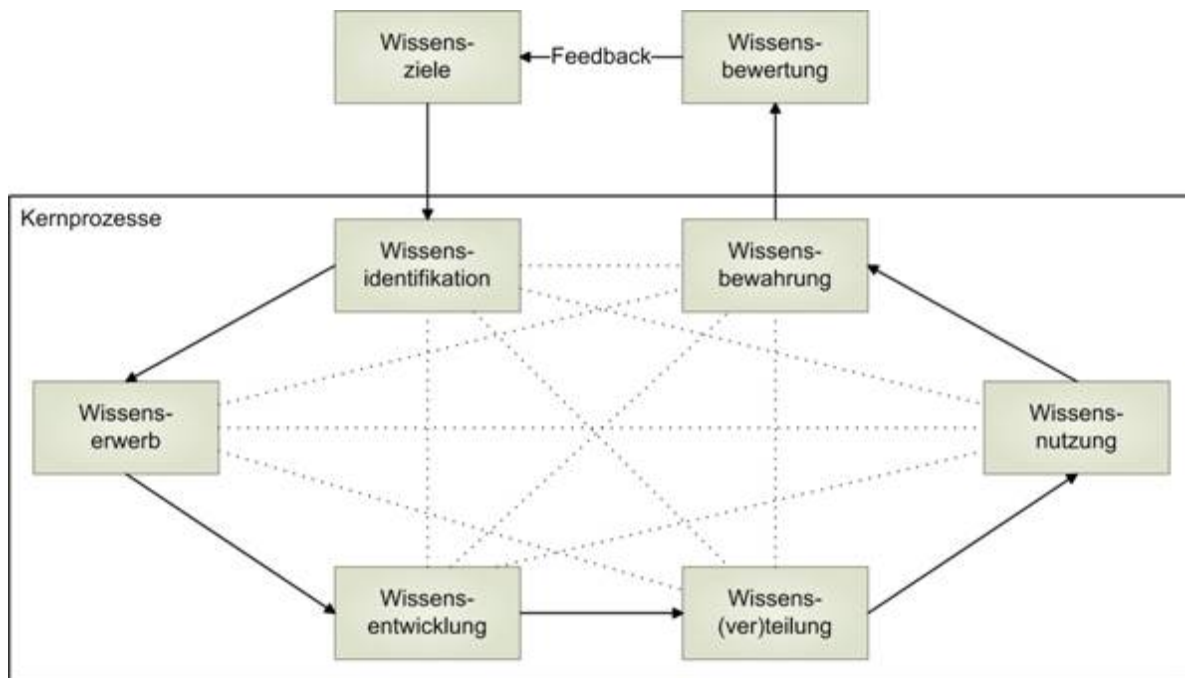


Abbildung 1 Bausteine des Wissensmanagements⁹³

⁹³ vgl. Probst, G. [u.a.] (2012), S. 34

3.4.2 Wissenstreppe nach North

North verfolgt mit der Wissenstreppe ein graduell auf sich aufbauendes Modell, bei dem Wissen über Daten, Informationen, Können, Handeln und Kompetenz bis zur Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation geführt wird. Über Zeichen, Daten, Informationen bis hin zu Wissen und Können wird es als Handeln, Kompetenz und Wettbewerbsfähigkeit im Unternehmen graduell veredelt. North und Probst setzen für Wissen beide Daten und Informationen als Basis voraus. North beschreibt Wissen als einen an Personen gebundenen Prozess, der sich in einem spezifischen Kontext in Handlungen manifestiert.⁹⁴

North hat mit der Wissenstreppe den Versuch unternommen, Wissen zu veredeln und im Unternehmen weiter zu entwickeln. Auf der obersten Stufe der Wissenstreppe befindet sich die Kompetenz und Wettbewerbsfähigkeit über die sich das Unternehmen definiert und im Markt gegenüber Mitwettbewerbern besteht.

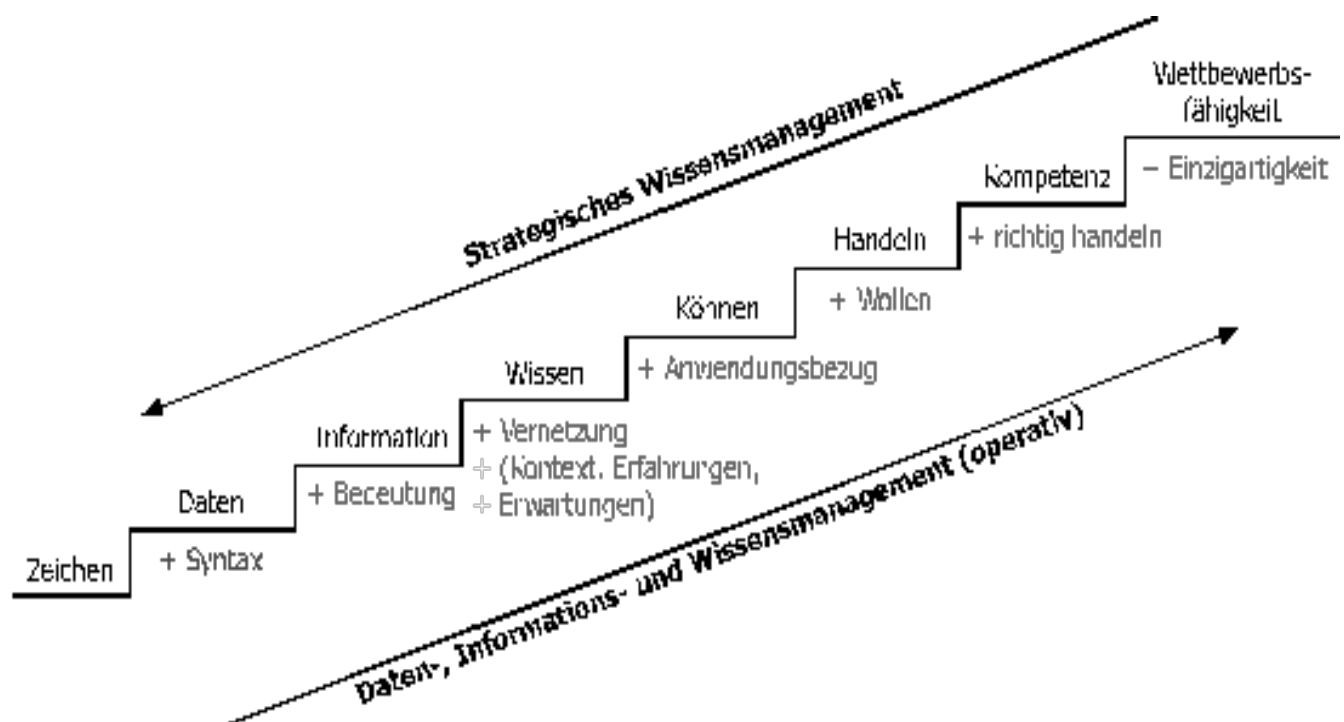


Abbildung 2 Wissenstreppe von North⁹⁵

Können, Handeln und Kompetenz geben Hinweise auf implizites Wissen. Kompetenz wird bei North als Wissen definiert, was zweckorientiert in Handlungen umgesetzt wird, und damit den Lehrling vom Meister unterscheidet.⁹⁶

North löst sich mit seinem Modell von der prozessorientierten, betrieblichen Einführung eines Wissensmanagements und berücksichtigt die unterschiedlichen Organisationsformen. North unterscheidet zwischen implizitem und explizitem Wissen und misst der Externalisierung impliziten Wissens Relevanz bei.⁹⁷

⁹⁴ vgl. North, K. (2016), S. 37 - 39

⁹⁵ vgl. North, K. (2016), S. 37

⁹⁶ vgl. North, K. (2016), S. 38

⁹⁷ vgl. North, K. (2016), S. 46 - 51

3.4.3 Wissenskommunikation in Organisationen

Kai Mertins et al. haben ein sowohl pragmatisches, als auch effektives Modell zur Kommunikation impliziten Wissens entwickelt, welches sich für mittlere und große Organisationen eignet. Wissenskommunikation wird als die

....meist absichtsvolle, interaktive Konstruktion und Vermittlung von Erkenntnis und Fertigkeit auf der verbalen und nonverbalen Ebene“⁹⁸ definiert.

Bei dem Modell der Kommunikation impliziten Wissens werden die Besonderheiten des impliziten Wissens mit berücksichtigt und in eine Methode implementiert, die aus drei Komponenten besteht:

Die kognitiv-strukturierten Methoden sorgen dafür, dass dem Wissensträger klar wird, über welches implizite Wissen er verfügt, damit er es an den Wissensnehmer kommunizieren kann. Zu diesen Methoden gehören die Repertory Grid-Technik, Concept Sorting, die Analogie-Methode und der Struktur-Legge-Test.

Die Beobachtungsverfahren berücksichtigen die Tatsache, dass implizites Wissen nur bedingt verbalisierbar ist und setzen zum Austausch impliziten Wissens auf Beobachtungsverfahren und die Methode des Lauten Denkens.

Bei den sprachbasierten Methoden wird Story-Telling zur besseren Darstellung des impliziten Wissens mithilfe von Metaphern und Analogien eingesetzt, ebenso wie Gruppendiskussionen und Interviews.

Die möglichst vollständige Externalisierung impliziten Wissens wird durch die Kombination der drei Methoden erreicht.

Die drei Methoden bilden das Grundgerüst für die Kommunikation impliziten Wissens zwischen Wissensträger und Wissensnehmer.

Daneben gibt es vier Kommunikationsbarrieren, die unbedingt zu berücksichtigen und zu überwinden sind, da der Wissensträger sein Wissen sonst nicht teilen kann und nicht teilen will.

- **Kennen.** Der Wissensträger muss sich über sein Wissen kognitiv im Klaren sein.
- **Können.** Der Wissensträger muss sein Wissen kommunizieren können und dazu eventuell mithilfe von Kommunikationstrainings in die Lage versetzt werden.
- **Sollen.** Der Wissensträger muss von der Organisation angehalten werden, sein Wissen zu teilen.
- **Wollen.** Dem Wissensträger müssen Ängste genommen werden, sein Wissen preis zu geben und sich damit gegebenenfalls ersetzbar zu machen.⁹⁹

⁹⁸ Reinhardt, R. [Hrsg.] [u.a.], (2004), S. 2

⁹⁹ vgl. Reinhardt, R. [Hrsg.] [u.a.], (2004), S. 40f

Mertins et al. messen der Unternehmenskultur und dem wertschätzendem Umgang zwischen Wissensträger und Wissensnehmer große Bedeutung zu und konstatieren, dass die Beziehung zwischen Wissensträger und Nachfrager von zentraler Bedeutung für die Wissenskommunikation ist. Für eine effektive Wissenskommunikation sollen gezielt förderliche Gesprächstechniken wie aktives Zuhören und Feedback des Nachfragers zum Einsatz kommen.¹⁰⁰

Die Methode von Mertins et al. berücksichtigen die Schwierigkeit der Externalisierung impliziten Wissens mit den beiden Kommunikationsbarrieren Kennen und Können und lösen diese Barriere mit Kommunikationstrainings für den Wissensträger.

Mit den Kommunikationsbarrieren Sollen und Wollen nehmen sie den wichtigen Aspekt Organisationskultur mit auf. Mit dem Wissenskommunikationsmodell werden wichtige Aspekte, die für die Externalisierung impliziten Wissens relevant sind, sinnvoll abgedeckt.

¹⁰⁰ vgl. Reinhardt, J. [Hrsg.], (2004), S. 46

3.4.4 Systemisches Wissensmanagement nach Willke

Systemisches Wissensmanagement zielt laut Willke darauf ab, mit Nichtwissen und systemischer Intransparenz in Organisationen umzugehen.¹⁰¹ Wissensbasierte Organisationen müssen, um im Markt wettbewerbsfähig zu bleiben, sich in dem Maß verändern, dass Organisationsmitglieder und Organisation wissensbasiert arbeiten. Dadurch wird eine wissensorientierte Arbeitsweise die Operationsweise der Organisation langfristig verändern.¹⁰² Dazu müssen die Organisation und die Organisationsmitglieder lernfähig sein.

Die Lernfähigkeit, die Selbstreferenz des Systems, wird über das systemische Wissensmanagement erreicht. Die Organisation muss die personale und organisationale Wissensarbeit als zwei unterschiedliche Realitäten verstehen, die sich in produktiver Weise aufeinander beziehen, um erfolgreich zu sein.¹⁰³ Wenn die wissensorientierte Organisation nicht lernfähig bleibt, wird sie sich den komplexen Wechselwirkungen im Markt auf Dauer nicht stellen können und im Wettbewerb gegenüber Konkurrenten verlieren.

Communities of Practice eignen sich in Organisationen insbesondere, um die personale und organisationale Wissensbasis miteinander zu verbinden. Communities of Practice erzeugen spezifisch organisationales Wissen und halten es in der Organisation lebendig.¹⁰⁴

Communities of Practice sind lose Praktikergemeinschaften, die aus Personen aus unterschiedlichen Fachbereichen und verschiedenen Hierarchieebenen kommen, um gemeinsam Nicht-Wissen in Wissen umzuwandeln. Die Mitglieder der Communities of Practice gestalten ihre Arbeit in einem gemeinsamen Erfahrungshorizont, der insbesondere für den Austausch impliziten Wissens von entscheidender Bedeutung ist.

Willke hat den MikroArt-Artikel entwickelt, der explizites und implizites Wissen auf einer gemeinsamen epistemologischen Ebene dokumentiert und damit Lessons Learned-Aspekte festhält. Der Einsatz von Mikro-Arts eignet sich besonders für Communities of Practice, um personales und organisationales Wissen miteinander zu verknüpfen.

Willke streicht die Bedeutung der Kommunikation für die wissensbasierte Arbeit in Organisationen heraus und konstatiert, dass Kommunikation die Basis von Wissen und Wissensmanagement ist.¹⁰⁵ Dies erscheint insbesondere in Hinblick auf die Externalisierung impliziten Wissens relevant.

Damit der Aufbau einer erfolgreichen Wissensbasis im Unternehmen gelingt und nachhaltig Bestand hat, ist eine Bestandsaufnahme und gemeinsame Einigung auf Begriffsdefinitionen unerlässlich. Dazu sollten gemeinsame, sinnvolle Begriffsdefinitionen für Daten, Informationen und Wissen geschaffen werden. Weiterhin muss eine klare strategische Leitlinie und Vision der Organisation erfolgen.¹⁰⁶

Das systemische Wissensmanagement stellt die Selbstreferenz der Organisation und ihre Lernfähigkeit in den Vordergrund. Dabei ist die erfolgreiche Wechselwirkung zwischen personaler und organisationaler Wissensarbeit für die Lernfähigkeit der Organisation entscheidend. Der systemische Wissensmanagement-Ansatz bietet zwei konkrete

¹⁰¹ vgl. Willke, H. (2011), S. 65

¹⁰² vgl. Willke, H. (2001), S. 28f

¹⁰³ vgl. Willke, H. (2001), S. 33

¹⁰⁴ vgl. Willke, H. (2001), S. 35

¹⁰⁵ vgl. Willke, H. (2011), S. 63

¹⁰⁶ vgl. Willke, H. (2001), S. 11; 36

Hilfsmittel, um wissensbasiert arbeiten zu können, die Communities of Practice und die Mikro-Arts.

Wie Organisationen konkret Schritte einleiten können, um besser wissensbasiert arbeiten zu können, und wie implizites Wissen ohne große Verluste am besten externalisiert werden kann, wird jedoch eher am Rande gestreift. Der systemische Wissensmanagement-Ansatz nähert sich der Einführung von Wissensmanagement aus der systemtheoretischen Perspektive und greift einige wichtige Aspekte wie eine klare Leitlinie und Vision auf. Er bleibt jedoch theoretisch und kann nur geringfügig konkrete Hilfestellung leisten. Damit eignet er sich für eine individuelle Bestandsaufnahme der Problematik in der jeweiligen Organisation.

3.4.5 Das Münchener Wissensmanagement-Modell

Ein weiteres, Modell, welches psychologische Aspekte des lernenden Individuums und der Organisation mit in den Wissensmanagement-Prozess einfließen lässt, ist das Münchener Modell, das von Mandl und Reinmann-Rothmeier entwickelt wurde.

Das Münchener Modell ist ein heuristisches Modell, was sich als Orientierungsrahmen für die bereichsübergreifende Zusammenarbeit in der Praxis und für die Zusammenarbeit in der interdisziplinären Forschung versteht.¹⁰⁷

Ausgangspunkt dieses Modells ist die lernende Organisation, die aus den Lernprozessen des Individuums und den Lernprozessen der Organisation besteht, die miteinander verknüpft sind. Damit die Organisation lernt, wird eine gemeinsame Vision benötigt, da die Individuen sonst ziellos individuell lernen, das Erlernte aber nicht teilen, bzw. sich nicht bewusst sind, dass es ihnen und der Organisation einen Vorteil bringt, wenn sie ihr Wissen teilen.¹⁰⁸ Dabei wird der Unternehmenskultur und dem wertschätzendem Umgang mit dem Wissensträger für die effektive Nutzung von Wissen eine zentrale Bedeutung beigemessen.¹⁰⁹

Reinmann-Rothmeier et al. unterscheiden zwischen Informations- und Handlungswissen. Die Definitionen sind pragmatischer Natur, sie nähern sich aber mit dem Handlungswissen der Definition von implizitem Wissen an. Dabei wird Informationswissen mit Objektwissen und Handlungswissen mit einem handlungsbezogenem Wissen verglichen.¹¹⁰ Dem Handlungswissen wird die Eigenschaft zugesprochen, schwer greifbar zu sein, sich nicht externalisieren zu lassen und situativ zu sein.

Das Münchener Modell versteht sich als ganzheitliches Wissensmanagement-Modell, das die Aspekte Individuum, Organisation, Kultur, Vision und Informations- und Handlungswissen mit berücksichtigen will. Dabei misst es den Communities of Practice in Bezug auf die lernende Organisation eine hohe Bedeutung zu. Der Communities of Practice Ansatz verbindet die Leitidee, Konzepte und Methoden des Wissensmanagements mit der Verknüpfung einer innovativen Organisationskultur.

Communities of Practice werden als dörfliche Gemeinde in zunehmend komplexen Organisationen gesehen, die den Mitgliedern in großen Organisationen, die durch anonymisierte Richtlinien und Steuerungsprozesse geprägt sind, ihre Identität wiedergeben.

Gleichzeitig können Communities of Practice als Innovationstreiber in der Organisation fungieren, sie sind der Knotenpunkt der Kommunikation. Sie können als Kulturveränderer in der Organisation tätig sein, die sowohl die Wissens- und Lernkultur, als auch die Kommunikations- und Kooperationskultur und die Innovationkultur verändern und fördern.¹¹¹

Das Münchener Modell unterscheidet zwischen vier Wissensprozessen. Sie sollen die wichtigen Prozesse im Wissensmanagement bündeln und überschaubar machen.

¹⁰⁷ vgl. Reinmann-Rothmeier, G. (2001), S. 19

¹⁰⁸ vgl. Reinmann-Rothmeier, G. (2001), S. 8f

¹⁰⁹ vgl. Reinmann-Rothmeier, G. (2001), S. 21

¹¹⁰ vgl. Reinmann-Rothmeier, G. (2001), S. 15 - 17

¹¹¹ vgl. Reinmann-Rothmeier, G. (2001), S. 30

Wissensrepräsentation. Unter Wissensrepräsentation wird der Prozess verstanden, Wissen greifbar und zugänglich und damit auch externalisierbar zu machen, indem es in Datenbanken, etc. dokumentiert wird.¹¹²

Wissensnutzung. Bei der Wissensnutzung soll Wissen anwendbar gemacht und gelebt werden. Die Unternehmenskultur kann hier fördernd oder hemmend wirken. Die Motivation, Wahrnehmung über vorhandenes Wissen und wie man es kommunizieren kann, sowie der Wille zur Wissensnutzung spielen hier eine große Rolle.

Wissenskommunikation. Bei der Wissenskommunikation geht es darum, Wissen innerhalb der Organisation zwischen den Organisationsmitgliedern zu teilen. Bei der Wissenskommunikation ist die Wertschätzung, die dem Wissensträger für das Teilen seines Wissens entgegen gebracht wird, von zentraler Bedeutung. Mangelndes Vertrauen, Teamunfähigkeit oder Antipathien können den Kommunikationsprozess erheblich behindern.

Wissensgenerierung. Bei der Wissensgenerierung wird versucht das Informationswissen in neues Wissen zu generieren. Das ist nur möglich, wenn eine offene Fehlerkultur herrscht, wenn Fehler nicht hinterfragt werden, sondern anhand der Fehler Verbesserungsprozesse eingeleitet werden. Die Individuen der Organisation müssen außerdem die Möglichkeit erhalten, ihre Kreativität ausleben zu dürfen.¹¹³

Das Münchener Modell stellt das Individuum und die lernende Organisation in den Mittelpunkt und entwickelt Wissensmanagement-Prozesse, um die lernende Organisation und Individuum herum. Die Externalisierung impliziten Wissens wird nicht konkret verfolgt. Das Modell bietet aber einige relevante Aspekte, Organisationsmitglieder für den Wissensaustausch zu motivieren. Dazu gehört eine Unternehmenskultur, die die Wissensnutzung fördert, die Wertschätzung, die dem Wissensträger entgegen gebracht wird und die offene Fehlerkultur, damit die Organisation aus den Fehlern lernen kann.

¹¹² vgl. Reinmann-Rothmeier, G. (2001), S. 22

¹¹³ vgl. Reinmann-Rothmeier, G. (2001), S. 24 - 26

3.4.6 Wissensspirale nach Nonaka/Takeuchi

Nonaka und Takeuchi gehen davon aus, dass sich implizites Wissen in Organisationen externalisieren lässt. Sie haben dazu die Wissensspirale entworfen, die aus den vier Formen Sozialisation, Externalisierung, Internalisierung und Kombination besteht. Dabei wird implizites Wissen sozialisiert, es wird über die Externalisierung zu explizitem Wissen. Mithilfe der Kombination wird externes Wissen in die Organisation wieder aufgenommen und mit der Internalisierung wird explizites Wissen zu implizitem Wissen.¹¹⁴

Bei der **Sozialisation** wird implizites Wissen von Individuum zu Individuum ausgetauscht.¹¹⁵ Das kann z. B. eine Meister-Schüler-Beziehung sein. Für die Weitergabe von implizitem Wissen ist keine Artikulierbarkeit, also keine Sprache nötig. Der Schlüssel für die Weitergabe von implizitem Wissen ist der gemeinsame Erfahrungskontext.

Bei der **Externalisierung** wird das implizite Wissen über Artikulation externalisiert.¹¹⁶ Artikulation ist an Sprache gebunden. Die Ausdrucksformen der menschlichen Sprache sind begrenzt, Sprache ist strukturiert, weshalb sich die Externalisierung über Artikulation als schwierig erweist. Nonaka und Takeuchi lösen dieses Problem mit der Nutzung von Metaphern und Analogien zur Externalisierung impliziten Wissens. Über Metaphern werden komplexe Zusammenhänge in einem gemeinsamen Erfahrungshorizont eingebettet. Die Externalisierung impliziten Wissens ist laut Nonaka/Takeuchi der Schlüssel für die Wissensschaffung im Unternehmen.

Bei der **Kombination** wird explizites Wissen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen neu zusammengefügt und z. B. für neue Marketingstrategien oder die Verbesserung der Kundenzufriedenheit genutzt. Unternehmen können anhand der Verkaufsstatistik ihre Marktausrichtung neu überdenken, das Beschwerdemanagement kann explizites Wissen an das Innovations- oder Qualitätsmanagement weiter leiten, um die Produkte und die Kundenzufriedenheit zu verbessern.

Bei der **Internalisierung** wird explizites Wissen in implizites Wissen verwandelt.¹¹⁷ Dabei können sich Mitarbeiter z. B. explizites Wissen aus Handbüchern aneignen. Später werden sie das explizite Wissen in ihrer täglichen Arbeit anwenden und es somit internalisieren. Nonaka und Takeuchi betonen die Körperlichkeit, und damit die Personengebundenheit, die bei der Internalisierung eine große Rolle spielt.¹¹⁸

Für die Wissensschaffung im Unternehmen ist die ontologische Dimension wichtig. Um mit der Wissensspirale in immer höhere ontologische Schichten vorzudringen, findet ein ständiger Austausch zwischen implizitem und explizitem Wissen statt.¹¹⁹

¹¹⁴ vgl. Nonaka, I. [u.a.] (2012), S. 79

¹¹⁵ vgl. Nonaka, I. [u.a.] (1998), S. 80

¹¹⁶ vgl. Nonaka, I. [u.a.] (2012), S. 81f

¹¹⁷ vgl. Nonaka, I. [u.a.] (2012), S. 86f

¹¹⁸ vgl. Nonaka, I. [u.a.] (2012), S. 89

¹¹⁹ vgl. Nonaka, I. [u.a.] (2012), S. 93

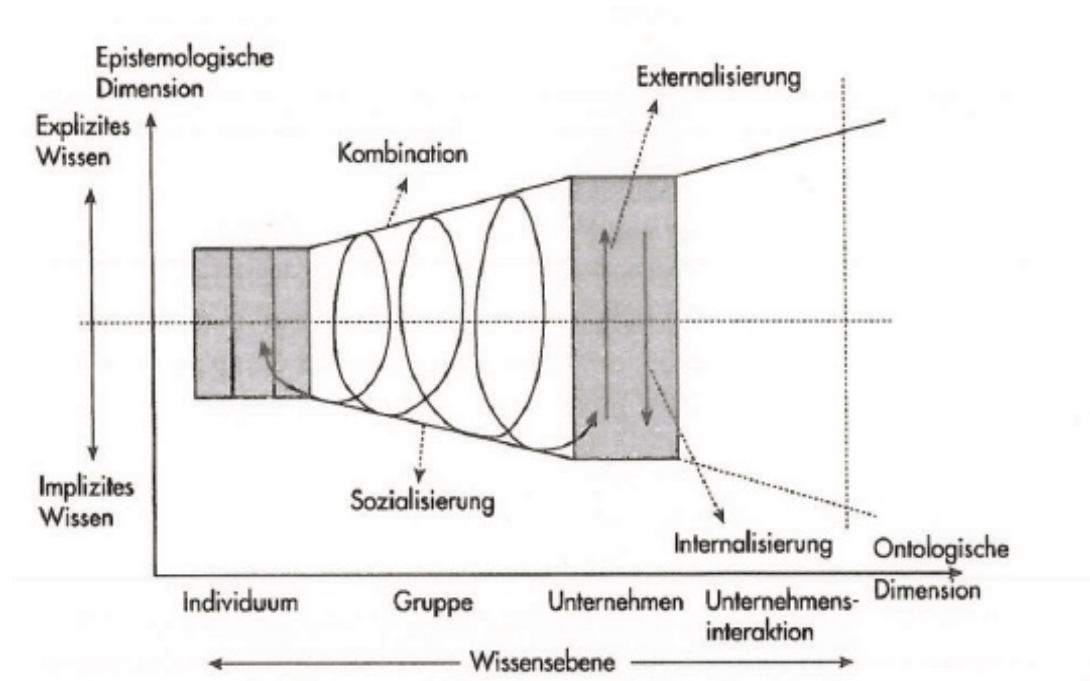


Abbildung 3 Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi¹²⁰

Nonaka und Takeuchi gehen von einer Externalisierung impliziten Wissens aus und messen der Externalisierung in Bezug auf die Wissensgenerierung in Unternehmen die größte Bedeutung zu. Die Artikulation des impliziten Wissens spielt dabei für die Externalisierung eine bedeutende Rolle. Sprache hat aber nur begrenzte Möglichkeiten, implizites Wissen zu artikulieren. Sie ist an Strukturen gebunden und verfügt über ein begrenztes Vokabular. Es ist vom kulturellen Kontext abhängig, inwieweit Sicht- und Denkweisen einer Gruppe und ihre Tradition in der Sprache mehr oder weniger stark vorhanden sind.

Metaphern und Analogien sorgen dafür, dass die Artikulation in derselben ontologischen Dimension stattfindet. Implizites Wissen ist an Personen gebunden und ist körperlich. Es ist anzunehmen, dass deshalb eine vollständige Externalisierung impliziten Wissens nicht möglich ist.

Für die optimale Umsetzung der Wissensspirale in der Organisation werden laut Nonaka und Takeuchi fünf Voraussetzungen benötigt: Intention, Autonomie, Fluktuation und kreatives Chaos, Redundanz und notwendige Vielfalt.

Die Wissensumwandlung der Organisation wird von der Unternehmensstrategie gesteuert.¹²¹ Das kann die Vision des Unternehmens sein, z. B. mehr Umsatz zu erzielen, qualitative hochwertige Produkte herzustellen oder einen höheren Marktanteil zu erreichen.

¹²⁰ vgl. Nonaka, I. [u.a.] (2012), S. 92

¹²¹ vgl. Nonaka, I. [u.a.] (2012), S. 94 - 106

Die Intention der Organisation kann mit den Zielvorgaben der Mitarbeiter verknüpft werden. In der Zielvereinbarung kann der Austausch von Wissen festgelegt werden. Hier spielen neben der Unternehmensvision auch die Unternehmenswerte eine große Rolle.

Die zweite Voraussetzung für die Wissensumwandlung ist die **Autonomie**. Mitarbeiter sollen so autonom arbeiten können, wie möglich. Die Autonomie fördert die Wissensschaffung und die Innovation. Dabei wird sich selbst organisierten Teams eine besondere Bedeutung im Wissensschaffensprozess beigemessen. Selbstorganisierte Teams sollten funktionsübergreifend zusammengesetzt sein und aus Fachkräften unterschiedlicher Disziplinen bestehen.

Communities of Practice sind Teams, die funktions- und fachübergreifend zusammen arbeiten und sich in der Regel selbst organisieren. Communities of Practice bilden die Kernzelle für die Externalisierung impliziten Wissens. Sie bringen unterschiedliches Wissen mit in die Gruppe ein, und sie schaffen eine gemeinsame ontologische Dimension, in der Wissen leichter ausgetauscht werden kann.

Der Autonomie in Organisationen wird für die Wissensschaffung große Bedeutung beigemessen. Eine wissensschaffende Organisation, die Autonomie gewährleistet, kann als autopoietisches System beschrieben werden.¹²² Die Selbstreferenz von autonomen Einheiten in Organisationen ist essentiell für die Wissensschaffung.

Fluktuation und kreatives Chaos. Regelmäßige Zusammenbrüche des Systems beflügeln die Entwicklung der menschlichen Wahrnehmung und damit die Wissensschaffung.¹²³ Kreatives Chaos funktioniert jedoch nur, wenn die Mitarbeiter der Organisation in der Lage sind, ihre Handlungen zu reflektieren. Ohne Reflektion führt Fluktuation nur zu einem destruktiven Chaos.

Redundanz ist ein weiterer, wichtiger Faktor, damit die Wissensumwandlung gelingt. Mit Redundanz sind Informationen gemeint, die über den operativen Bezug des einzelnen Mitarbeiters hinausgehen. Jeder Mitarbeiter soll seine Arbeit in die ontologische Ebene der Organisation einordnen können. Dieses System steht im Gegensatz zum Taylorismus und zu westlichen Management-Ansätzen, bei denen Mitarbeiter nur so viele Informationen erhalten, wie sie für die Ausführung ihrer Arbeit benötigen.

Notwendige Vielfalt. Die interne Vielfalt der Organisation soll der Komplexität des Umfeldes entsprechen. Nur wenn die Organisation über ausreichende interne Vielfalt verfügt, kann sie schwierige Situationen bewältigen.¹²⁴

¹²² vgl. Maturana, H. [u.a.] in Nonaka, I. [u.a.] (2012), S. 96

¹²³ vgl. Nonaka, I. [u.a.] (2012), S. 100

¹²⁴ vgl. Nonaka, I. [u.a.] (2012), S. 102 - 105

Nonaka/Takeuchi plädieren für den gleichberechtigten Zugang aller Mitarbeiter zu Informationen. Ein gleichberechtigter Zugang zu Information im Unternehmen erscheint im Unternehmensalltag jedoch nicht immer sinnvoll. Informationen über Stellenkürzungen oder eine neue strategische Ausrichtung sollte einem kleinen Personenkreis vorbehalten sein, um die Mitarbeiter zu schützen.

Die Wissensspirale hat die Wissensmanagement-Forschung der neunziger Jahre und danach entscheidend geprägt. Die Annahme, dass explizites Wissen ohne große Verluste externalisiert werden kann, sorgte für eine großflächige Implementierung von vornehmlich IT-basierten Wissensmanagement-Tools. Diese Wissensmanagement-Einführungen stießen mit der nachhaltigen Umsetzung von Wissensmanagementstrukturen in Unternehmen schnell an Grenzen. Die Wissensspirale technisiert die Externalisierung impliziten Wissens und lässt dabei die Aspekte Kommunikation, Kommunikationsbarrieren, Organisationskultur und ontologische Ebene zu sehr außer Acht.

3.4.7 Ba-Konzept

Nonaka und Konno haben mit dem Ba-Konzept die Wissensspirale weiter entwickelt und die ontologische Dimension stärker in die Wissensumwandlung mit einbezogen. Ba ist der Ort, an dem Wissen geteilt wird. Ba kann ein physischer, virtueller oder mentaler Ort sein, oder eine Kombination davon.¹²⁵

Beim Ba-Konzept ist entscheidend, dass die Wissensumwandlung im selben Ba gelingt. Den gemeinsamen Erfahrungen und der ontologischen Dimension wird eine größere Bedeutung zugemessen als den einzelnen Stufen der Wissensumwandlung. Beim Ba-Konzept wird die Externalisierung impliziten Wissens als eine Form der Wissensumwandlung nicht mehr in den Vordergrund gestellt. Das Ba-Konzept legt den Fokus auf den Austausch von Wissen zwischen Individuen.

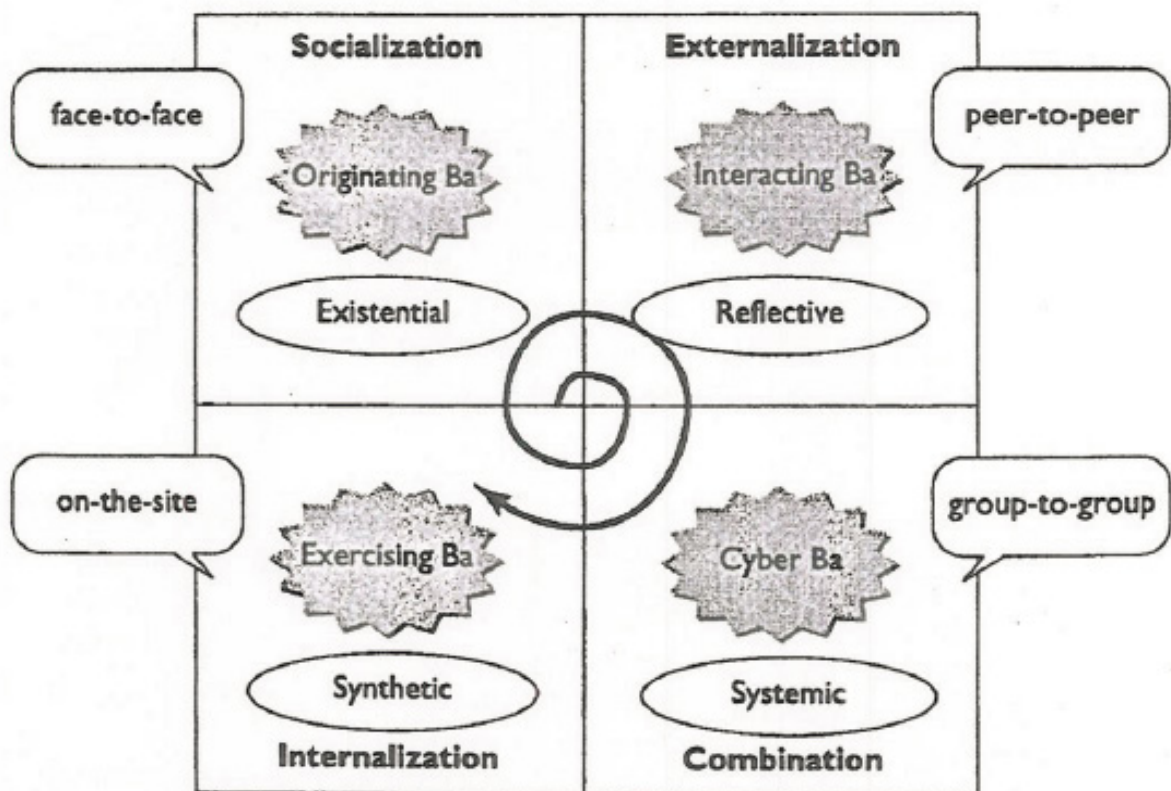


Abbildung 4 Das Ba-Konzept von Nonaka und Konno¹²⁶

¹²⁵ vgl. Nonaka, I. [u.a.] (1998), S. 40

¹²⁶ vgl. Nonaka, I. [u.a.] (1998), S. 46

In Originating Ba teilen Individuen ihre Gefühle und Erfahrungen. Dabei werden die Barrieren zwischen dem Ich und dem Anderen aufgehoben, ein Austausch entsteht. Der Austausch entsteht dadurch, dass die Personen miteinander sympathisieren und später empathisch miteinander umgehen. Der empathische Austausch auf der gleichen ontologischen Ebene ist für das Ba-Konzept entscheidend. Nishida hebt den Kartesianismus auf und betont die Gefühlswelt bei Originating Ba mit „I love therefore I am“ was im Gegensatz zu Descartes „I think therefore I am“ steht.

Originating Ba entspricht der Sozialisierungs-Phase der Wissensspirale.

Interacting Ba entspricht der Externalisierung des impliziten Wissens. Hier interagieren die kartesianische und die Ideen von Nishida (I love therefore I am) miteinander. Bei Interacting Ba geht es darum, ein erfolgreiches Projektteam zusammenzustellen, dessen Mitglieder unterschiedliche Qualitäten und unterschiedliches Wissen aufweisen. Die Interaktion von Ba ist für eine kollektive Reflexion in die Unternehmenskultur integriert, damit sie funktioniert.

Cyber Ba entspricht der Kombinationsphase der Wissensspirale. Im Cyber Ba wird im Unternehmen existierendes, implizites Wissen mit neuem externalisiertem externem Wissen kombiniert und für die Organisation neues externes Wissen geschaffen. In dieser Phase kommen Datenbanken, Intranets und kollaborative Tools für den virtuellen Austausch in Arbeitsgruppen zum Einsatz.

Im Exercising Ba wird das explizite Wissen in implizites Wissen umgewandelt. Das geschieht durch Mentorenprogramme, in Interaktion mit Kollegen oder mithilfe von Fallstudien. Der Learning-by Doing Aspekt steht hier im Vordergrund.¹²⁷

Beim Ba-Konzept steht die kontinuierliche Umwandlung von implizitem Wissen in explizites Wissen und umgekehrt im Vordergrund.

Das Ba-Konzept ist eine für Organisationen positive Erweiterung der Wissensspirale, da es den Aspekt Mensch, Kommunikation und die ontologische Ebene stärker in den Externalisierungsprozess mit einbezieht. Das Ba-Konzept legt Wert auf die Sympathien zwischen Wissensträger und Wissensnehmer, was für die Motivation zur Externalisierung von nicht unerheblicher Bedeutung ist. Die Organisationskultur und strategische Unternehmenssteuerungsaspekte rücken dabei nicht in den Fokus.

Leider hat das Ba-Konzept in der Wissensmanagement-Forschung eher geringe Beachtung gefunden. Es hat seinen Anstrich als Folklore-Modell der Wissensspirale nie ganz ablegen können.

¹²⁷ vgl. Nonaka, I. [u.a.] (1998), S. 46f

4.Methoden zur Externalisierung impliziten Wissens

Da implizites Wissen nur bedingt externalisierbar ist, wird im Wissensmanagement auf verschiedene Trainings und Methoden zurückgegriffen, die die Kommunikation impliziten Wissens unterstützen und Wissensträger und Wissensnehmer für die Externalisierung impliziten Wissens sensibilisieren.

4.1 Analogien und Analogietraining

Analogien sind sprachlich verfasste „Verhältnisbeschreibungen zwischen zwei Gegenständen“. ¹²⁸ Sie stellen Vergleiche zwischen zwei Begriffen her und machen dem Rezipienten die Begriffe damit leichter verständlich.

Analogien stellen eine gemeinsame Ontologie zwischen dem Wissensträger und dem Wissensnehmer her. Der gemeinsame Kontext erleichtert die Externalisierung impliziten Wissens.

Das Analogietraining wurde entwickelt, um Expertenwissen Laien verständlich zu machen und um Experten darin zu bestärken ihr Wissen fachfremden Personen zu erklären. ¹²⁹

Analogien unterstützen den Experten dabei, sein erworbenes Fachwissen außerhalb seiner durch sein Fachgebiet erworbenen Strukturen und Rahmenbedingungen anders zu artikulieren und damit andere Denkmodelle zu zulassen. ¹³⁰ Analogien sorgen im Unternehmenskontext dafür, dass Sachverhalte auf neutralem Boden diskutiert werden können und Grabenkämpfe umgangen werden können. ¹³¹

Das Analogietraining wird in mehreren Schritten durchgeführt:

Sensibilisierung für die Kommunikation zwischen Laien und Experten und Analysen der eigenen Grundannahmen und Bewertung.

Trainieren von analogem Matching mithilfe eines Computer Based Trainings.

Übungen in Zweiergruppen: Die eigene Expertise soll mithilfe der Analogie artikuliert und verständlich gemacht werden. Der Fokus liegt vor allem darauf, die passende Analogie für einen gemeinsamen Erfahrungshorizont zu finden.

On the job training. Die Arbeitsrealität soll mithilfe des Analogietrainings neu wahrgenommen werden. Es wird nach realen Situationen für den Einsatz der Analogie gesucht.

¹²⁸ vgl. Coenen, H. (2002) in Reinmann, G. [Hrsg.] [u.a.] (2004), S. 341

¹²⁹ vgl. Vohle, F. (2004) in Reinmann, G. [Hrsg.] [u.a.] (2004), S. 343

¹³⁰ vgl. Vohle, F. (2004) in Reinmann, G. [Hrsg.] [u.a.] (2004), S. 341

¹³¹ vgl. Vohle, F. (2004) in Reinmann, G. [Hrsg.] [u.a.] (2004), S. 348

Erstellen von Leitlinien und Heuristiken zum Finden und Konstruieren von Analogien.

Individuelles Telefoncoaching zur Vorbereitung auf Meetings und Gespräche für den sinnvollen Einsatz von Analogien.¹³²

Bei Siemens wurde das Analogietraining eingesetzt und ist auf positive Resonanz gestoßen. Insbesondere aus Sicht der Experten ist das Analogietraining als Denkwerkzeug von großem Vorteil. Es stellt durch den inneren Dialog, der sich durch das Analogietraining einstellt, eine hohe Transparenz des Erfahrungswissens für den Experten her, der dieses somit leichter kommunizieren kann.

Dem Analogietraining sind jedoch Grenzen gesetzt. Analogien eignen sich für Rezipienten eines analogen Sprach- und Kulturkreises. Je weiter das Experten- und Laienwissen voneinander entfernt liegen, desto schwieriger wird es werden, Analogien zur Vermittlung des Expertenwissens zu finden, da die Analogien im Erfahrungshorizont des Laien liegen muss und sich damit die Auswahl der Analogien reduziert.¹³³

¹³² vgl. Vohle, F. (2004) in Reinmann, G. [Hrsg.] [u.a.] (2004), S. 343 - 346

¹³³ vgl. Vohle, F. (2004) in Reinmann, G. [Hrsg.] [u.a.] (2004), S. 348f

4.2 Metaphern und Metaphernworkshops

Metaphern können komplexe und abstrakte, aber auch nicht direkt beobachtbare Phänomene anschaulich darstellen. Bei der Metapher können vertraute Erfahrungsbereiche auf unbekannte Bereiche übertragen werden. Metaphern haben eine starke emotionale Kraft. Ihre Aussagen können sich schnell ins Gegenteil verkehren. Daher sollte gerade in politischen Zusammenhängen, wie z. B. Unternehmenskultur darauf geachtet werden, dass Metaphern richtig benutzt werden.¹³⁴ Metaphern eignen sich besonders, um Gefühle zu verdeutlichen.

In einer Studie von Ortony und Fainsilber fand man heraus, dass die Anzahl der Metaphern nach der Intensität der Gefühle ansteigt.¹³⁵

Metaphern verfügen über eine außerordentliche Überzeugungskraft. In einer Studie zu Sportmetaphern fand man heraus, dass Metaphern bei Sportstudierenden auch dann positiv wirken, wenn die Studierenden mit dem Inhalt der Botschaft nicht einverstanden sind.¹³⁶ Damit können Metaphern manipulativ eingesetzt werden.

Metaphern sorgen gerade bei der Externalisierung impliziten Wissens dafür, dass alle Beteiligten dieselbe ontologische Basis haben – es wird ein gemeinsamer Erfahrungshorizont hergestellt.

Metaphern können eingesetzt werden, um im Rahmen von Teamentwicklungsprozessen die Entstehung von gemeinsamen mentalen Modellen zu teilen. Mit Metaphern lassen sich Innovationsprozesse unterstützen. Es ergibt Sinn, Metaphern in die Wissensmanagement-Vision und Wissensmanagement-Strategie in Form einer Kernmetapher oder eines Logos zu integrieren.¹³⁷

Metaphern eignen sich hervorragend, um implizites Wissen zu externalisieren, da über die Metapher der Zugang zu den Gefühlen des Wissensträgers hergestellt wird. Mithilfe der Metapher befinden sich Wissensträger und Wissensnehmer in derselben ontologischen Dimension.

Die Erarbeitung neuer Metaphern, bzw. die Externalisierung impliziten Wissens und deren Generierung in einer neuen Metapher erfordert von den Teilnehmern eine hohe sprachliche Kompetenz. Metaphern stoßen bei Nicht-Muttersprachlern an ihre Grenzen, bzw. sind sehr auf die Sprachkompetenz und den Wortschatz von Nicht-Muttersprachlern angewiesen. Sie eignen sich deshalb nicht für interkulturelle Teams.

Metaphern-Workshops können den Umgang mit Wissen in Unternehmen und damit auch die Unternehmenskultur offen legen. Damit eignen sie sich hervorragend, um die Wissenskultur offenzulegen und darauf aufbauen, diese zu verändern.¹³⁸ Metaphern eignen sich gut für interdisziplinäre Teams.

¹³⁴ vgl. Moser, K. (2004) in Reinmann, G. [Hrsg.] [u.a.] (2004), S. 331f

¹³⁵ vgl. Ortony, A. [u.a.] (1989) in Reinmann, G. [Hrsg.] [u.a.] (2004), S. 333

¹³⁶ vgl. Ottati, V. [u.a.] 1999) in Reinmann, G. [Hrsg.] [u.a.] (2004), S. 333

¹³⁷ vgl. Moser, K. (2004) in Reinmann, G. [Hrsg.] [u.a.] (2004), S. 334

¹³⁸ vgl. Moser, K. (2004) in Reinmann, G. [Hrsg.] (2004), S. 338

4.3 Lessons Learned

Der Begriff Lessons Learned kommt aus dem Projektmanagement und wurde aus der Idee geboren nach Projektabschluss aus den Erfolgen und Misserfolgen eines Projektes zu lernen. Die Voraussetzung für Lessons Learned ist eine offene Fehlerkultur und ein Klima des Vertrauens im Team.

Bei den Lessons Learned geht es nicht allein darum, aus Fehlern zu lernen, sondern auch aus Erfolgen. Die zentrale Frage, der Lessons Learned lautet: Wie ist es dazu gekommen, dass ein bestimmtes Ereignis besonders erfolgreich war oder erfolglos geblieben ist?

Lessons Learned werden heute in vielen großen Unternehmen genutzt, wie z. B. bei GlaxoSmithKline. GlaxoSmithKline hat in der Unternehmensvision festgelegt, dass kein Fehler zweimal gemacht werden soll.¹³⁹ Das Unternehmen hat dazu eine strukturierte Methode entwickelt, bei der nach Projektabschluss alle Teilnehmer eingeladen werden gemeinsam zu identifizieren, welche Prozesse während der Projektarbeit besonders erfolgreich oder erfolglos waren. GlaxoSmithKline bezeichnet diese Methode als After Action Review. Die After Action Reviews werden schriftlich festgehalten und zentral abgelegt, um für die Projektteams zukünftiger Projekte zur Verfügung zu stehen, damit Fehler nicht ein zweites Mal gemacht werden.¹⁴⁰

Beim Aufbau des BWM-Werkes in Leipzig wurden Lessons Learned Prozesse eingesetzt, um Fehler, die beim Aufbau früherer BMW-Werke gemacht wurden, nicht zu wiederholen.¹⁴¹

Mit Lessons Learned lässt sich individuelles Erfahrungswissen externalisieren. Lessons Learned eignen sich überwiegend, um kollektives Erfahrungswissen, was in gemeinsamer Projektarbeit erworben wurde, zu bewahren und für zukünftige Projekte zu nutzen.

¹³⁹ vgl. Böttcher, I. (2008), Folie 14

¹⁴⁰ vgl. Böttcher, I. (2008), Folie 23

¹⁴¹ vgl. Fürstenau, B. (2004), S. 16

MikroArts

Willke hat den MikroArt-Artikel entwickelt. Der Mikro-Art ist eine Methode, um kollektives Erfahrungswissen in Organisationen zu dokumentieren und auf strukturierte Weise schnell wieder lesbar zu machen. MikroArts sind Lessons Learned von Wissensarbeitern, die diese der Organisation zur Verfügung stellen. Bei MikroArts wird von einem Experten ein Artikel im journalistischen Stil geschrieben, bei der eine Erkenntnis oder Einsicht expliziert wird, die der Wissensarbeiter durch ein Ereignis erhalten hat.

Der MikroArtikel ist sehr strukturiert aufgebaut und erleichtert dem Autor und Leser sich auf das Wesentliche beim Schreiben und Lesen zu konzentrieren. Die Besonderheit des MikroArtikels besteht darin, dass durch ihn der Erfahrungskontext, in dem eine Lernerfahrung stattgefunden hat, mitgeliefert wird.¹⁴² Dadurch werden nicht nur Daten und Informationen weitergegeben, wie es überwiegend in Fachartikeln Best Practice ist, sondern es wird tatsächliches Erfahrungswissen weitergegeben.

Der MikroArtikel besteht aus fünf Ebenen. Die erste Ebene stellt das Thema oder die Headline dar. Auf der nachfolgenden Ebene wird der Erfahrungskontext beschrieben. Das kann in Form einer Geschichte oder einer Case Study sein. Die Case Study wird in einen Kontext eingebettet. Das kann z. B. eine Geschichte sein, die erzählt wird. Aus der Case Study werden Einsichten und Lessons Learned expliziert, die der Autor mit den Lesern teilt. Daraus ergeben sich Folgerungen und eventuell Anschlussfragen.¹⁴³

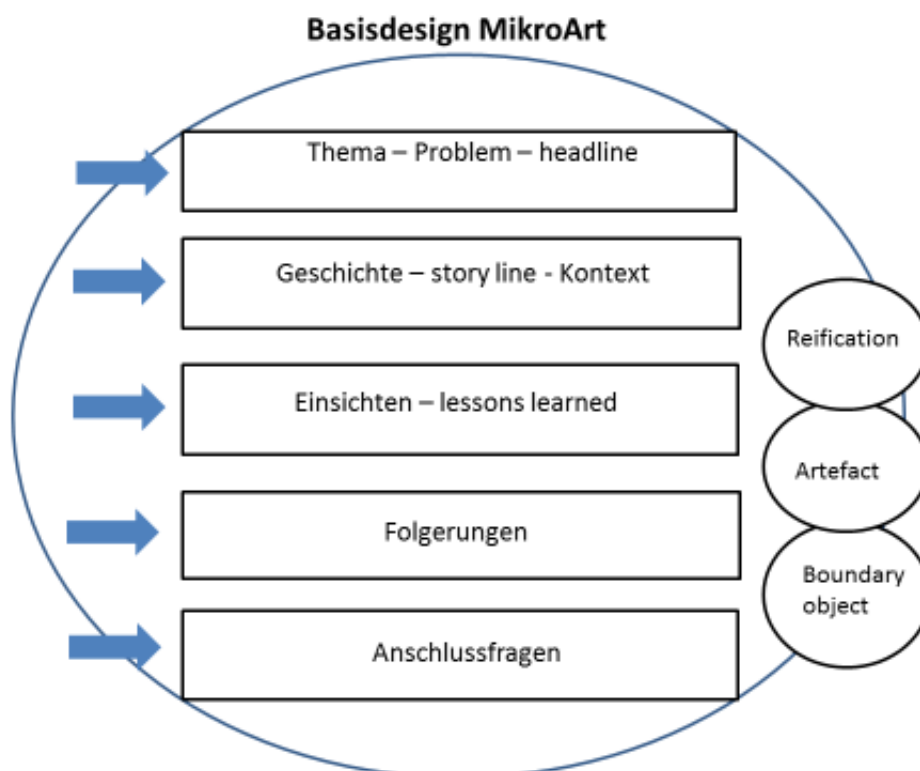


Abbildung 5 Mikro-Art von Willke¹⁴⁴

¹⁴² vgl. Willke, H. (2001), S. 111

¹⁴³ vgl. Willke, H. (2001), S. 113

¹⁴⁴ vgl. Willke, H. (2001), S. 113

Das Generieren und die Nutzung der MikroArtikel sollte in die Prozessabläufe der Wissensarbeiter in der Organisation eingebunden werden. Auf diese Weise entfalten sie ihre volle Wirkung für die Organisation.¹⁴⁵

Das Schreiben des MikroArtikels sollte nicht länger als zwanzig bis dreißig Minuten dauern. Der MikroArtikel ist von der Schreibweise ein Hybrid, bestehend aus einem wissenschaftlichen Artikel und dem journalistischem Stil, der eine Story schildert. Wird der MikroArtikel nicht in die Prozessabläufe der Wissensarbeiter mit eingebunden, so wird das Schreiben der Artikel in die Unwichtigkeit abdriften, und die Wissensarbeiter werden die vorhandenen Artikel nicht nutzen, um daraus Erfahrungswissen abzuleiten.

¹⁴⁵ vgl. Willke, H. (2001), S. 110

4.4 Story-Telling

„Immer seltener wird die Begegnung mit Leuten, welche rechtschaffen etwas erzählen können. Immer häufiger verbreitet sich Verlegenheit in der Runde, wenn der Wunsch nach einer Geschichte laut wird. Es ist, als wenn ein Vermögen, das uns unveräußerlich erschien, das Gesichertste unter dem Sicherem, von uns genommen wurde. Nämlich das Vermögen, Erfahrungen auszutauschen.“¹⁴⁶

Geschichten werden seit jeher von Menschen erzählt. In nicht-alphabetisierten Kulturen werden Geschichten genutzt, um die Kultur und Tradition eines Volkes an die nächste Generation weiterzugeben.¹⁴⁷ Geschichten spiegeln in schriftlosen Kulturen die Identität eines Volkes wider. Geschichten werden oft dazu benutzt, um uns die Gefühle und die Hintergründe, die hinter der Handlung einer Person liegen, näherzubringen. Ein bekanntes Beispiel dafür sind Märchen.

Die in den westlichen Industrieländern vorherrschende kartesianische Denktradition, sowie die Technik- und Wissenschaftsgläubigkeit die mit der Industrialisierung im letzten Jahrhundert entstanden ist, haben dafür gesorgt, dass Methoden wie das Story-Telling zum Heben impliziten Wissens in Organisationen eher am Rande Beachtung erhalten.¹⁴⁸

Da es in Geschichten immer um Handlungen und Gefühle geht, eignet sich Story-Telling hervorragend, um implizites Wissen in Organisationen zu externalisieren. Geschichten stellen einen gemeinsamen Erfahrungshorizont zwischen dem Geschichtenerzähler und dem Zuhörer her, indem sie eine Erfahrung, die eine Person gemacht hat, für den Erzähler und Zuhörer auf einer gemeinsamen, neutralen ontologischen Ebene ansiedeln. In Geschichten werden neben den Handlungen auch Gefühle transportiert. Damit erfüllen sie ein wichtiges Kriterium zur Externalisierung impliziten Wissens, da implizites Wissen immer an Gefühle gebunden ist, Gefühle in betrieblichen Arbeitsprozessen jedoch meistens tabuisiert werden.

Voraussetzung für das Story-Telling ist ein Klima des Vertrauens.¹⁴⁹ Beim Story-Telling können nicht nur positive Geschichten zu Tage treten, sondern auch solche, bei denen ein Projekt gefährdet war oder schief gegangen ist. Damit diese Fehler im Nachhinein von der Führungsebene der Organisation nicht geahndet werden, muss eine offene Fehlerkultur herrschen. Die oberste Führungsebene muss hinter der Implementierung der Story-Telling-Methode stehen.

¹⁴⁶ vgl. Benjamin, W. (1984) in Reinmann, G. [Hrsg.] (2005) S. 19

¹⁴⁷ vgl. Reinmann, G. [Hrsg.] (2005), S. 22

¹⁴⁸ vgl. Reinmann, G. [Hrsg.] (2005), S. 20

¹⁴⁹ vgl. Neubauer, A. (2005) in Reinmann, G. [Hrsg.] [u.a.] (2004), S. 353

Die Einführung des Story-Tellings muss in der Organisation entsprechend kommuniziert werden. In der Regel sind bei der Einführung von Story-Telling externe Berater mit eingebunden, die den Prozess des Story-Tellings koordinieren und Interviews mit den Organisationsmitgliedern führen. Dazu muss vor der Einführung des Story-Tellings geklärt werden, wie damit umgegangen wird, wenn internes Wissen und Teile der verdeckten Unternehmenskultur an Externe kommuniziert werden.

Story-Telling deckt im Unternehmen verhaftete Normen und Werte auf.¹⁵⁰ Das kann zum einen dazu führen, dass ein Kulturwandel angestoßen wird. Der kann so aussehen, dass über das Story-Telling verdeckte Grundhaltungen und damit Teile der impliziten Unternehmenskultur aufgedeckt werden. Diese können im Unternehmen kritisch reflektiert werden und damit einen Kulturwandel anstoßen.

Auf der anderen Seite kann mit Story-Telling ein bewusster Kulturwandel initiiert werden, indem Geschichten erfasst und erzählt werden, die z. B. positiv über Personen berichten, die im Unternehmen die vorherrschenden impliziten Regeln und Normen durchbrochen haben und die Organisation dadurch einen Vorteil oder Gewinn hatte. Das Organisationsmitglied kann dann als Held in der Geschichte dargestellt werden.

Geschichten in Unternehmen, die eingesetzt werden, um Change-Management-Prozesse voranzutreiben, können auch manipulativ eingesetzt werden, indem Teile der ursprünglichen Geschichte in einen anderen konstruierten Zusammenhang gesetzt werden, der einen positiven Effekt auf die Zuhörer ausüben soll.

Geschichten können manipulativ eingesetzt werden. Falsche Geschichten können das Misstrauen der Mitarbeiter wecken und als Propaganda abgetan werden, wenn sich die Geschichten nicht mit den realen Informationen der Mitarbeiter decken.¹⁵¹

Der Organisationsforscher Wilkins fand bereits in den 1980er Jahren heraus, dass in Organisationen, in denen Mitarbeiter eng mit ihrem Unternehmen verbunden sind, deutlich mehr Geschichten erzählt werden. Damit gibt es einen Zusammenhang zwischen Geschichten und dem sozialen Zusammenhalt in Organisationen. Über Geschichten können Werte und Einstellungen in Organisationen verändert werden, und es können neue, kollektive Werte geschaffen werden.¹⁵²

Über die Veränderung der Wahrnehmung zu Einstellungen und Werten kann Story-Telling zu einem Wandel in der Unternehmenskultur beitragen. Damit hebt Story-Telling das Wissen über Einstellungen und Werte, welches im Unternehmen den Organisationsmitgliedern bekannt ist, aber was in der Regel nicht ausgesprochen wird. Bei der voestalpine Stahl GmbH wurde den Mitarbeitern durch die Einführung von Story-Telling bewusst, dass in den Geschichten auffallend oft das Misstrauen der Organisationsmitglieder gegenüber externen Lieferanten aufgegriffen wurde.¹⁵³ Diese Thematik war in der Organisation zwar bekannt, das Ausmaß und die Frage nach dem Warum und wie man daraus eine Veränderung herbeiführen konnte, wurde aber erst durch den Einsatz der Story-Telling-Methode möglich.

¹⁵⁰ vgl. Neubauer, A. (2005) in Reinmann, G. [Hrsg.] [u.a.] (2004), S. 352

¹⁵¹ vgl. Martin, J. in Thier, K. (2004), S. 59

¹⁵² vgl. Thier, K. (2010), S. 12

¹⁵³ vgl. Neubauer, A. (2005) in Reinmann, G. [Hrsg.] [u.a.] (2004), S. 356f.

Es gibt eine Fülle von Story-Telling-Methoden, die einerseits darauf abzielen stilles Wissen zu heben oder die verdeckte Unternehmenskultur sichtbar zu machen und Change-Management-Prozesse zu unterstützen. Viele dieser Methoden, die oft von Unternehmensberatern eingesetzt werden sind nicht sehr gut empirisch erforscht.¹⁵⁴

Eine der bekanntesten Methoden ist die Story Telling Methode von Kleiner und Roth, die in den 1990er Jahren am Massachusetts Institute of Technology entwickelt wurde.¹⁵⁵ Im Original wird die Methode als learning history bezeichnet, sie wird für diese Arbeit mit Story Telling übersetzt. Kleiner und Roth haben in ihre Story-Telling-Methode Forschungsmethoden aus der Ethnographie, der Aktionsforschung und des Journalismus mit einfließen lassen.¹⁵⁶ Dadurch wird die Methode verschiedenen Aspekten gerecht: Sie hilft bei der Aufdeckung der unausgesprochenen Unternehmenskultur, sie kann bei Change-Management-Prozessen eingesetzt werden, und sie eignet sich für die Externalisierung impliziten Wissens.

Dabei sollte bedacht werden, dass es sich um eine recht aufwendige Methode handelt, um implizites Wissen zu heben. In der Regel benötigt das Projekt Story-Telling in eine Organisation einzuführen mehrere Monate Zeit. Dabei werden interne und externe Ressourcen mit eingebunden.¹⁵⁷

Die Story Telling-Methode nach Kleiner und Roth besteht aus einem sechsstufigem Prozess, dessen Ziel die Generierung einer Erfahrungsgeschichte eines herausragenden Ereignisses ist, das in einem Dokument, dem sogenannten „learning history“ dokumentiert wird.

Das „learning history“ kann aus fünfundzwanzig bis hundert Seiten bestehen. Die sechs Phasen bestehen aus planen, interviewen, extrahieren, schreiben, validieren und verbreiten. Dabei können insbesondere die Phase des Interviewens, bei der zehn bis zweihundert Personen interviewt werden können, sowie die Phase des Extrahierens und Validierens sehr zeitaufwendig sein.¹⁵⁸

¹⁵⁴ vgl. Thier, K. (2004), S. 50 - 61

¹⁵⁵ vgl. Thier, K. (2004), S. 65

¹⁵⁶ vgl. Thier, K. (2010), S. 16

¹⁵⁷ vgl. Neubauer, A. (2005) in Reinmann, G. [Hrsg.] [u.a.] (2004), S. 353

¹⁵⁸ vgl. Humpl, B. (2004), S. 183

4.5 Communities of Practice

“In all industries, companies are discovering that communities of practice are critical to mastering increasingly difficult knowledge challenges”¹⁵⁹

Der Begriff Communities of Practice wurde von Lave und Wenger in den 1990er Jahren geprägt.¹⁶⁰ Die Communities of Practice haben ihren Ursprung in ethnographisch orientierten Studien, von Lave und Wenger.¹⁶¹ Communities of Practice sind informelle Praktikergemeinschaften die in Organisationen in der Regel selbständig entstehen. Sie bilden die Schnittstelle zwischen der personalen Wissensbasis und der organisationalen Wissensbasis.

Gerade in großen, matrix-artig organisierten Organisationen kommt ihnen eine tragende Rolle bei der Wissensverteilung und Wissensentwicklung zu.

Ein viel zitiertes Beispiel für den Nutzen von Communities of Practice sind die sogenannten TechClubs bei DaimlerChrysler.¹⁶²

In den späten 1980er Jahren sah sich Chrysler gezwungen, seine interne Organisationsstruktur an den Produktentwicklungslebenszyklus anzupassen, um seine Wettbewerbsfähigkeit mit den japanischen Automobilherstellern zu garantieren. Dazu veränderte man den traditionellen tayloristischen Herstellungszyklus und baute fünf Automobilplattformen für kleine Autos, große Autos, Minivans, Trucks und Jeeps.

Das bedeutete, dass nun unterschiedliche Organisationsmitglieder mit unterschiedlichem Fachwissen zusammen an einem Endprodukt, z. B. dem Minivan, arbeiteten. Das Fachwissen der Mitarbeiter, vom Ingenieur zum Facharbeiter, ergänzte sich. Durch diese Methode konnte die durchschnittliche Produktentwicklungsspanne von fünf Jahren auf zweieinhalb Jahre reduziert werden.

Der Nachteil der Umstrukturierung bestand darin, dass die fünf Plattformen zunehmend als Inseln agierten und die Transparenz von Wissen innerhalb der Organisation abgenommen hatte. Das führte zu redundanten Arbeiten. Es fehlte eine funktionale Schnittstelle zwischen den Plattformen.

Das war die Geburtsstunde der TechClubs, die selbständig von ehemaligen Kollegen, die sich aus der alten tayloristischen Produktionsstruktur kannten, gegründet wurden. Das Management von Chrysler erkannte den Nutzen der TechClubs, unterstützte sie und ließ ihre informelle Struktur bestehen, anstatt sie in die Matrix-Struktur der Organisation zu integrieren.¹⁶³ Die TechClubs von DaimlerChrysler existieren immer noch und haben sich für die Organisation als wichtiges Element im Wissensaustausch zwischen personalem und organisationalem Wissen erwiesen.

¹⁵⁹ vgl. Wenger, E. [u.a.] (2002), [u.a.], S. 4

¹⁶⁰ vgl. Bettoni, M. (2004) in Reinmann, G. [Hrsg.] [u.a.] (2004), S. 319

¹⁶¹ vgl. Reinmann-Rothmeier (2001), S. 29

¹⁶² vgl. Wenger, E. [u.a.] (2002)

¹⁶³ vgl. Wenger, E. [u.a.] (2002), S. 1f

Neben den TechClubs gibt es viele weitere prominente Beispiele für Communities of Practices in Organisationen, wie beispielsweise bei Shell, Airbus, McKinsey oder der World Bank, bei der die Communities of Practice aus Kunden und externen Partnern bestehen, um gemeinsam gegen die Armut mithilfe von Wissen anzukämpfen.¹⁶⁴

Wenger et al. definieren Communities of Practice als:

*“A community of practice is a set of relations among persons, activity, and world, over time and in relation with other tangential and overlapping communities of practice. A community of practice is an intrinsic condition for the existence of knowledge, not least because it provides the interpretive support necessary for making sense of its heritage. Thus, participation in the cultural practice in which any knowledge exists is an epistemological principle of learning. The social structure of this practice, its power relations, and its condition for legitimacy define possibilities for learning (i.e. legitimate peripheral participation.)”*¹⁶⁵

Für Wenger et al. können Communities of Practice ein Schwimmclub, ein Alleinerziehenden-Treff oder eine Selbsthilfegruppe für Multiple-Sklerose-Patienten sein. Für diese Arbeit liegt der Fokus bei den Communities of Practice in Unternehmen.

Ein wichtiges Kernelement der Communities of Practice ist ihr informeller Charakter. Durch den losen Zusammenhalt der Communities of Practice, die in Organisationen selbständig entstehen, lassen sie sich nur bedingt von der Organisation steuern.¹⁶⁶ Dennoch kann und sollte die Organisation das Entstehen und Bestehen von Communities of Practice begünstigen, da informelle Praktikergemeinschaften große Vorteile bieten.¹⁶⁷

Communities of Practice bieten den Mitgliedern die Möglichkeit ihr Wissen auf derselben ontologischen Ebene auszutauschen. Dadurch eignen sie sich hervorragend für den Austausch impliziten Wissens. Voraussetzung ist ein geschützter Rahmen in der Community, in der die Stimme eines Ingenieurs genauso viel Bedeutung hat wie die Stimme des Facharbeiters.

Communities of Practice definieren sich über ihren Wissensbereich, ihre Community und die gemeinsame Praxis.

Die Domäne stellt die gemeinsamen Interessen dar, die die Mitglieder der Community of Practice haben und über die sie sich austauschen.¹⁶⁸ Die Domäne verschafft der Community die gemeinsame Identität als Gruppe, wie sie sich im Unternehmen definiert. Wenn die Domäne es schafft, die Ziele und Visionen der Organisation mit den Interessen der Community zu verbinden, kann sie sehr erfolgreich sein.¹⁶⁹

¹⁶⁴ vgl. Wenger, E. [u.a.] (2002), S. 3; Bettoni, M. (2004) in Reinmann, G. [Hrsg.] [u.a.] (2004), S. 325

¹⁶⁵ Lave, J. in Hara, N. [Hrsg.] (2009), S. 12

¹⁶⁶ vgl. Bettoni, M. (2004) in Reinmann, G. [Hrsg.] [u.a.] (2004), S. 319

¹⁶⁷ vgl. Wenger, E. [u.a.] (2002), S. 12

¹⁶⁸ vgl. Bettoni, M. (2004) in Reinmann, G. [Hrsg.] [u.a.] (2004), S. 320

¹⁶⁹ vgl. Wenger, E. [u.a.] (2002), S. 32

Die Community ist die Gemeinschaft, in der Erfahrungswissen ausgetauscht wird. Sie besteht in der Regel aus einem Organisator, der jedoch keine disziplinarische Rolle ausübt und den anderen Mitgliedern gleich gestellt ist. In der Community herrscht Vertrauen und Offenheit. Die Mitglieder der Community sollen sich nicht scheuen, Themen oder auch Fehler, die sie gemacht haben, anzusprechen.¹⁷⁰ Es gibt Untersuchungen, die aufgezeigt haben, dass es einen Zusammenhang zwischen einem gegenseitigen Vertrauensverhältnis und der Fähigkeit, gemeinsam als Team aus Fehlern zu lernen, gibt.¹⁷¹

In der gemeinsamen Praxis wird eine gemeinsame Wissensbasis der Mitglieder hergestellt, die auf gemeinsamen Erfahrungen, Best Practices, Lessons Learned, neuen Ansätzen usw. besteht. Mit der gemeinsamen Praxis wird kollektives Wissen, wie eine Aufgabe zu erfüllen ist, erarbeitet.¹⁷² Die gemeinsame Praxis stellt die ontologische Ebene her, die es den Mitgliedern der Community erleichtert ihr fachbezogenes Wissen unter Gleichgesinnten auszutauschen.

Das Überleben der Community of Practice hängt von ihrer Autonomie, einer informellen Führung der Community und der freiwilligen Teilnahme der Mitglieder ab. Communities of Practice existieren auch ohne das Zutun der Organisation. Dennoch kann die Organisation das Entstehen und Bestehen von Communities of Practice positiv beeinflussen. Dazu müssen Organisationen die Communities of Practice ernst nehmen, ihnen eine Stimme bei Entscheidungen mit einräumen und sie anhören. Die Organisation sollte die Teilnahme an Communities of Practices fördern und den Mitgliedern Zeit für die Teilnahme an Communities of Practice zur Verfügung stellen.¹⁷³ Die Communities of Practice leisten für die Organisation Mehrwert, indem sie die persönlichen Entwicklungen und professionellen Identitäten der Praktiker mit der Strategie der Organisation verbinden.¹⁷⁴

Das Wachsen und Entstehen von Communities of Practice wird besonders durch flache Hierarchien, eine hohe Autonomie der Organisationsmitglieder und der Partizipation und Einflussnahme der Mitarbeiter auf die Vision der Organisation begünstigt.¹⁷⁵

Communities of Practice verknüpfen personales Wissen mit organisationalem Wissen. Die Communities of Practice-Mitglieder füllen mehrere Funktionen in der Organisation aus und können auf diese Weise verschiedene Sichtweisen annehmen. Dadurch erweitern sie ihr eigenes Wissen und kommunizieren ihr Fachwissen. Sie erkennen bestehende Probleme früher und können Handlungsmöglichkeiten aufzeigen.¹⁷⁶

¹⁷⁰ vgl. Wenger, E. [u.a.] (2002), S. 37

¹⁷¹ vgl. Edmondson, E. (1996) in Wenger, E. [u.a.] (2002), S. 243

¹⁷² vgl. Bettoni, M. (2004) in Reinmann, G. [Hrsg.] [u.a.] (2004), S. 320

¹⁷³ vgl. Wenger, E. [u.a.] (2002), S. 12f

¹⁷⁴ vgl. Wenger, E. [u.a.] (2002), S. 17

¹⁷⁵ vgl. Bettoni, M. (2004) in Reinmann, G. [Hrsg.] [u.a.] (2004), S. 320

¹⁷⁶ vgl. Wenger, E. [u.a.] (2002), S. 18

Communities of Practice haben eine identitätsstiftende Wirkung in immer komplexer werdenden, sich ständig neu organisierenden Matrix-Strukturen von Organisationen. Sie erfüllen den Charakter einer „dörflichen Gemeinde“ in einer sich schnell wandelnden Welt, sie stellen Beziehungen und Vertrauen zwischen den Mitgliedern der Community her und bilden einen Gegenpool zu losen Netzbeziehungen und einem fragilen Wertesystem in der modernen Arbeitswelt.¹⁷⁷

Communities of Practice sind stabiler als die Organisationsstrukturen, die sich immer neu am Markt ausrichten. Mit der Stabilität, die die Communities of Practice in Organisationen vermitteln, kann sich die Organisation schneller am Markt orientieren und intern neu ausrichten. Daher sollten führende Organisationen Communities of Practice als eine fundamentale Einheit betrachten, auf denen ihre Organisation aufgebaut ist.¹⁷⁸

¹⁷⁷ vgl. Reinmann-Rothmeier, G. (2001), S. 31

¹⁷⁸ vgl. Wenger, E. [u.a.] (2002), S. 19f

4.6 Critical Incident

Die Critical Incident-Technik ist eine Interviewtechnik, bei der bestimmte Aspekte eines Arbeitsverhaltens, die zum Erfolg geführt haben oder die zu Misserfolgen geführt haben, analysiert werden, um daraus zu lernen.¹⁷⁹

Die Critical Incident-Technik geht auf Sir Francis Galton zurück und wurde während des Zweiten Weltkrieges von John Flanagan weiterentwickelt. John Flanagan führte 1941 bei der US-Luftwaffe Studien und Befragungen bei Kampfpiloten durch, um effektives und ineffektives Verhalten bei Fliegerangriffen zu analysieren und für die US-Luftwaffe zu optimieren. Später wurde die Methode auch als Auswahlverfahren für die Einstellung von Piloten genutzt.¹⁸⁰

Die Critical Incident-Technik expliziert mithilfe von Fragebögen und Interviews das Erfahrungswissen von Experten und Fachkräften. Dieses Erfahrungswissen kann nach der Auswertung der Interviews als externes Wissen in Unternehmen genutzt werden, um z. B. das Verhalten im Customer Service zu verbessern oder um Arbeitsprozesse optimaler zu gestalten.

Konkrete Fragen bei der Critical Incident-Technik sind beispielsweise:

Was hat der Mitarbeiter/Vorgesetzte konkret getan, damit der Kunde zufrieden war/damit die Situation gerettet werden konnte?

Die Critical Incident-Technik wird mittlerweile bei der Vermittlung von Wissen durch Lehrkräfte, der Messung von Kundenzufriedenheit, bei der Optimierung von Arbeitsprozessen, in der Psychotherapie, bei der Polizeiarbeit und im Marketing eingesetzt.¹⁸¹ So wurde die Critical Incident-Technik 2009 für eine Untersuchung zur Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität des Online-Reiseportals Expedia verwendet, um die Expectation Disconfirmation Theorie bei der Kundenzufriedenheit zu untersuchen.¹⁸²

Grundvoraussetzung für die Durchführung der Interviews ist die wertschätzende Haltung des Interviewers gegenüber dem Interviewpartner sowie die vorherige detaillierte Eingrenzung des zu analysierenden Arbeitsverhaltens, um konkrete Ergebnisse zu erzielen. Es empfiehlt sich, zuerst eine kleine Gruppe zu befragen um sicher gehen zu können, dass die Fragen richtig gestellt und verstanden wurden, bevor die Interviews auf eine größere Gruppe ausgedehnt werden sollten.¹⁸³

¹⁷⁹ vgl. Stary, C. [u.a.] (2013), S. 31

¹⁸⁰ vgl. Flanagan, J. (1954), S. 4

¹⁸¹ vgl. Stary, C. [u.a.] (2013), S. 34

¹⁸² vgl. Serenko, A. [u.a.] (2009), S. 26

¹⁸³ vgl. Stary, C. [u.a.] (2013), S. 36

Die Durchführung der Critical Incident-Technik besteht aus folgenden Schritten:

Vorbereitung. Hier ist es zunächst wichtig die Ziele des Verhaltens, das untersucht werden soll, festzulegen. Dazu kann es sinnvoll sein, die zu interviewenden Experten selbst zu fragen, was das Ziel ihrer Tätigkeit ist. Der nächste Schritt ist die Spezifizierung. Die Spezifizierung besteht aus der Festlegung und Abgrenzung der zu untersuchenden Situation, der Definition der Relevanz, die ein bestimmtes Verhalten für das Erreichen eines Zieles hat, das Festlegen, in welchem Ausmaß ein Ereignis das Ziel beeinflusst hat und der Auswahl der zu interviewenden Personen.

Durchführung. Bei der Durchführung werden zuerst die Daten gesammelt. Das kann mithilfe eines Interviews oder eines Fragebogen erfolgen. Nach dem Sammeln der Daten müssen die subjektiven Aussagen der zu interviewenden Personen in objektive Aussagen umgewandelt werden. Im nächsten Schritt müssen die kritischen Ereignisse ausgewählt werden, die ein Ziel verändert haben. Dieser Schritt erfordert Fingerspitzengefühl mit den zu interviewenden Experten, da die Ereignisse dem Erinnerungsvermögen der zu interviewenden Personen unterworfen sind und diese oft zunächst Ereignisse als wichtig einstufen, die sie später für weniger wichtig erachten. Beim Ordnen der Aussagen muss zunächst geklärt werden, in welchen Bezug die Aussagen der Experten gesetzt werden. Handelt es sich um einen Bericht für die Führungskraft oder soll die Aussage dem Experten selbst helfen, sein Arbeitsumfeld zu optimieren? Im letzten Schritt werden die einzelnen Aussagen in Gruppen klassifiziert. Dieser Schritt erfolgt meist induktiv.

Der letzte Schritt der Critical Incident-Technik besteht aus der Analyse und Auswertung. Dabei sollten besonders die Annahme der Aussagen zum kritischen Arbeitsverhalten, die vor der Durchführung festgelegt wurden, überprüft werden, um die Glaubwürdigkeit der Ergebnisse zu erhöhen.¹⁸⁴

Die Critical-Incident-Technik bereitet direkt Erfahrungswissen der Teilnehmer in explizites Wissen auf. Ein Nachteil der Technik ist, dass sie sehr subjektiv ist, was die Auswahl der Ereignisse, die Annahmen zum kritischen Verhalten, die in den Interviews festgelegt werden, und die Klassifizierung der Ereignisse in größeren Gruppen angeht, betrifft.

¹⁸⁴ vgl. Stary, C. [u.a.] (2013), S. 45 - 54

4.7 Bohm'scher Dialog

Der Bohm'sche Dialog wurde in den 1980er Jahren von dem Quantenphysiker David Bohm entwickelt. Bohm entwickelte den Dialog am Ende seiner wissenschaftlichen Laufbahn, ausgehend von der Annahme, dass alle Teile der Welt miteinander zusammenhängen und daher in Zusammenhang betrachtet werden sollten.¹⁸⁵

William Isaacs hat den Bohm'schen Dialog am Massachusetts Institute of Technology weiterentwickelt und unternehmenstauglich gemacht.¹⁸⁶

Bohm geht davon aus, dass unsere Gedanken und Annahmen kollektiv in uns verankert sind und nicht ausschließlich individuell sind.

Der Bohm'sche Dialog eignet sich daher besonders für komplexe, wissensintensive Organisationen einen Mehrwert in der Wissenskommunikation zu erzielen. Der Bohm'sche Dialog enthüllt unsere tief verankerten Werte und damit auch unser implizites Wissen.¹⁸⁷ Bohm spricht davon, dass unser Wissen sowohl implizit als auch explizit ist, dass es individuell und kollektiv verankert ist. Er ist davon überzeugt, dass wir uns unsere Welt so repräsentieren, wie wir es auf der Basis von in der Vergangenheit gemachten Annahmen erlernt haben.¹⁸⁸

Damit ist menschliche Repräsentation reversibel und die Möglichkeit der Reflexion und des Lernen eröffnet sich für den Menschen und die Gruppe neu.

Peter Senge misst den Bohm'schen Dialogen für lernende Organisationen große Bedeutung zu.¹⁸⁹ Beim Bohm'schen Dialog spielt die Rolle des Beobachters und des zu Beobachtenden eine wichtige Rolle, beide Rollen lassen sich nur schwer voneinander trennen. Der Bohm'sche Dialog eignet sich, um individuelles und kollektives Erfahrungswissen sichtbar zu machen und Teile der impliziten Unternehmenskultur zu heben.

Bohm versteht unter Dialog das Zuhören, Hineinfühlen und das Einnehmen einer anderen Sichtweise unter den Dialogteilnehmern. Der Unterschied zur Diskussion liegt für Bohm darin, dass tatsächlich zugehört wird und nicht versucht wird, die individuellen Sichtweisen einzelner Teilnehmer gegenüber anderen Meinungen und Argumenten durchzusetzen. Es findet also ein Austausch auf Augenhöhe statt.

Die Grundvoraussetzungen für den Dialog sind die freiwillige Teilnahme der Zuhörer und ihre Bereitschaft eigene Grundannahmen infrage zu stellen.

¹⁸⁵ vgl. Bohm, D. (2004), S. 59f.

¹⁸⁶ vgl. Isaacs, W. (1999), S. XI

¹⁸⁷ vgl. Nicols, L. in Bohm, (2004), S. XVI - XVIII

¹⁸⁸ vgl. Bohm, D. (2004), S. 64

¹⁸⁹ vgl. Senge, P. (2011), S. 262 ff.

4.8 Ausblick

Der Einsatz von Analogien und Metaphern kann die Externalisierung impliziten Wissens in Organisationen fördern, indem die Wissensträger ein tieferes Verständnis für ihr unbewusst vorhandenes Wissen erhalten und Methoden an die Hand bekommen, wie dieses Wissen insbesondere fachfremden Personen verständlich gemacht werden kann. Analogien und Metaphern sorgen für die Herstellung einer gemeinsamen ontologischen Dimension.

Metaphern machen komplexe Zusammenhänge verständlich. Neben der Herstellung einer gemeinsamen ontologischen Ebene transportieren Metaphern Gefühle. Da implizites Wissen an Gefühle gebunden ist, eignen sie sich sehr gut als Hilfsmittel für die Externalisierung impliziten Wissens. Metaphern können aber auch manipulativ eingesetzt werden. Der Kontext, in welchem Metaphern analysiert werden, sollte daher vor ihrem Einsatz geprüft werden.

Lessons Learned, Story-Telling und Communities of Practice sind bekannte Methoden im Wissensmanagement, um implizites Wissen zu heben.

Lessons Learned eignen sich sehr gut für die Projektarbeit, da über Lessons Learned das kollektive Projektwissen retrospektiv daraufhin betrachtet werden wird, welche Schritte während des Projektes erfolgreich waren und welche weniger erfolgreich. Eine offene Fehlerkultur in der Organisation ist die Voraussetzung dafür, dass Lessons Learned-Prozesse erfolgreich sind. Nur wenn Fehler nicht geahndet werden, kann Lessons Learned wirklich gelebt werden. Ansonsten besteht die Gefahr die weniger erfolgreichen Lessons Learned-Aspekte zu verschleiern. Lessons Learned-Prozesse müssen in die Arbeitsprozesse der Organisationsmitglieder verankert werden. Die Steuerung der Organisation, wie mit Lessons Learned-Prozessen umgegangen wird, ist von hoher Relevanz. Lessons Learned-Arbeitsschritte dürfen für die Organisationsmitglieder keine add-ons sein, sondern müssen integrativer Bestandteil ihres Arbeitsalltages werden.

Story-Telling ist eine erfolgreiche Methode, um insbesondere das kollektive implizite Wissen in Organisationen zu transportieren und um ein tieferes Verständnis für die Organisationskultur zu erhalten. Es ist jedoch eine sehr aufwendige Methode, die viel Zeit in Anspruch nimmt. Für das Einführen von Story-Telling benötigt die Organisation in der Regel externe Berater. Story-Telling muss in der Organisation gelebt werden, wenn es erfolgreich sein soll. Dazu muss es von der Führungsebene akzeptiert und vorgelebt werden. Hat Story-Telling die gesamte Organisation durchdrungen, ist es eine äußerst effektive Methode, implizites Wissen zu externalisieren und Change-Management-Prozesse einzuführen.

In komplexen Organisationsstrukturen fungieren Communities of Practice als Kommunikationsschnittstelle zwischen unterschiedlichen Fachbereichen und Hierarchieebenen. Durch ihren informellen Charakter sind sie einem ständigen Wandel unterworfen und passen sich der Entwicklung einer Organisation automatisch an. Sie sind der Dreh- und Angelpunkt, der komplexe Strukturen mit ihrer informellen Gruppendynamik durchbricht und sind daher für große Organisationen mit intransparenter Struktur bestens geeignet, implizites Wissen ohne Redundanz genau an die Orte zu transportieren, wo es benötigt wird. Communities of Practice sollten von einer Organisation in dem Sinne gefördert werden, dass die Organisationsmitglieder entsprechende Freiräume für ihre Entwicklung und für ihre Teilnahme haben. Communities of Practices steuern sich selbst und entwickeln sich entsprechend den Anforderungen der Organisation. Ein bewusstes Steuern des Managements von Communities of Practice ist nicht sinnvoll und aufgrund des informellen Charakters der Communities nur bedingt möglich.

Die Critical Incident-Technik ist im Wissensmanagement eine wenig beachtete Methode, um implizites Wissen zu externalisieren. Sie eignet sich für die Externalisierung von Expertenwissen. Durch die Interviewmethode ist sie relativ aufwendig. Ähnlich wie Lessons Learned ist die Voraussetzung für ihren Erfolg eine offene Fehlerkultur. Critical Incident sollte im Wissensmanagement mehr Beachtung finden. Ihr Einsatz kann zu einer verbesserten Kundenzufriedenheit führen und wertvolles, implizites Wissen einzelner Wissensträger in Organisationen heben, um es kollektiv zur Verfügung zu stellen.

Der Bohm'sche Dialog ist als Methode implizites Wissen externalisierbar zu machen, weniger bekannt. Er eignet sich eher, um verborgene Werte und Annahmen, die kollektiv in der Organisationskultur verankert sind, sichtbar zu machen. Darüber hinaus eignet er sich für die Konfliktbeilegung einzelner Gruppen in Organisationen. Der Bohm'sche Dialog kann unterstützend in Teammeetings eingesetzt werden, damit die Teammitglieder eine andere Sichtweise auf die Arbeit ihrer Teammitglieder erhalten. Für die Externalisierung impliziten Wissens einzelner Wissensträger ist er weniger geeignet.

5. Organisationskultur

Durch die Abnahme in der Absatzproduktion in der Fertigungsindustrie der westlichen, führenden Industrienationen, die sich plötzlich in Konkurrenz mit japanischen Unternehmen sahen, begann die Erforschung von Organisationskulturen. Dabei sah man in der Erforschung der Organisationskultur und dem eingeleiteten Wandel an Managementstilen den Schlüssel die westlichen Industrien wieder wettbewerbsfähig zu machen. Die westlichen Industrien suchten nach Möglichkeiten, ihre Betriebe effektiv jenseits des Taylorismus zu führen und begannen, das Geheimnis des Erfolges der japanischen Unternehmen in deren Organisationskultur zu sehen und diese zu erforschen.

In dem Managementbestseller „In Search of Excellence“ untersuchten Peters und Waterman in einer breit angelegten Studie, welche Faktoren ein Unternehmen erfolgreich machen.¹⁹⁰ Das Ergebnis, dass neben den harten Unternehmensfaktoren wie Struktur, Systeme und Strategie auch die weichen Managementfaktoren wie Stil, Mitarbeiter, Kompetenzen und geteilte Werte einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, war damals bahnbrechend.¹⁹¹

Mit dem einschlagenden Erfolg von „In Search of Excellence“ begann in der Betriebswirtschaftslehre die Erforschung der Organisationskultur.

Der Begriff Organisationskultur setzt sich aus unterschiedlichen Strömungen und Definitionen aus der Anthropologie, der Ethnologie, der Philosophie, der Soziologie und der Psychologie zusammen, und führt damit zu sehr unterschiedlichen Betrachtungsweisen.¹⁹²

Der Organisationspsychologe Edgar Schein definiert Organisationskultur als

„Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, die die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weiter gegeben wird.“¹⁹³

Der Organisationsanthropologe Gert Hofstede definiert Organisationskultur als

“....as the way in which members of an organisation relate to each other, their work and the outside world in comparison to other organisations. It can enable or hinder an organisation's strategy.“¹⁹⁴

¹⁹⁰ vgl. Peters, T. [u.a.] (2006), S. 44

¹⁹¹ vgl. Peters, T. [u.a.] (2006), S. 52

¹⁹² vgl. Neubauer, W. (2003), S. 15

¹⁹³ Schein, E. (1995) in Schmidt, S. (2008), S. 30

¹⁹⁴ Hofstede, G. [o.J.] online: Organisational Culture

Kroeber und Kluckhohn haben 1952 in einer klassischen Meta-Analyse 164 Definitionen für Kultur zusammen getragen und kritisch verglichen. Dabei unterscheiden sie sechs unterschiedliche Gruppen von Definitionsarten:

1. Deskriptiv: Beschreibung und Aufzählung möglicher Inhalte
2. Historisch: Kultur als Tradition und soziales Erbe
3. Normativ: Kultur als gemeinsame Regeln, Ideale und Werte
4. Psychologisch: Kultur als Lernprozess, Gewohnheiten, Anpassung an die Kultur als Problemlösung
5. Strukturell: Betonung der Muster einer Kultur
6. Genetisch: Kultur als Artefakt oder Produkt menschlichen Handelns¹⁹⁵

Die unterschiedlichen Definitionen und Herangehensweisen an Organisationskultur verdeutlichen die Komplexität des Begriffes. Für diese Arbeit werden verschiedene Forschungsansätze zur Entschlüsselung von Organisationskultur vorgestellt. Dabei werden einige Organisationskulturmodelle näher betrachtet, die in der Forschung größere Beachtung gefunden haben.

¹⁹⁵ vgl. Neubauer, W. (2003), S. 15

5.1 Variablen- und Root-Metaphor-Forschungsansätze

Durch die unterschiedlichen Betrachtungsweisen auf die Organisationskultur haben sich zwei klassische Kulturtheorie-Ansätze in der Organisationskulturforschung entwickelt, nach denen Organisationskultur entschlüsselt wird. Dabei wird zwischen dem Variablen- und dem Metaphernansatz unterschieden.

Die Vertreter der Variablentheorie gehen davon aus, dass eine Organisation Kultur hat. Die Forscher des Variablenansatzes versuchen den Einfluss der Variablen Unternehmenskultur auf andere Variablen der Organisation (z. B. Führung, Leistungsmotivation) und ihre Beziehungen untereinander möglichst objektiv zu messen, wohingegen die Forscher des Metaphernansatzes die Organisationskultur als Einheit erkennen und erklären wollen.¹⁹⁶

Nach dem Variablenansatz ist Kultur ein Element der Organisation, welches neben der Führung, dem Betriebsklima und weiteren Elementen gesondert untersucht werden kann. Danach kann eine Organisationskultur in Abgrenzung zu anderen Kulturen in ihrer Besonderheit ermittelt werden, um daraus Änderungen für sie abzuleiten.

Der Metaphernansatz betrachtet die Organisationskultur als Ganzes, er beschreibt Kultur interpretativ als Einheit. Eine Entschlüsselung der Kultur mithilfe des Metaphernansatzes ist kaum möglich. Dennoch haben Vertreter dieses Ansatzes in letzter Zeit versucht, auch hier Kultur zu erforschen. Die Kultur definiert sich über die Interpretationen und Deutungen der Mitglieder der Organisation. Kultur kann demnach über Artefakte, Symbole, Rituale und Geschichten, die die Mitglieder erzählen, interpretiert werden.¹⁹⁷

Marré bietet eine gute Gegenüberstellung der Ansätze:

Aspekte	Variablen-Ansatz	Metaphern-Ansatz
Kulturverständnis	Soziokulturelles System	Bedeutungssystem
Wissensverständnis	Objektivistisch	Subjektivistisch
Organisation	hat Kultur	ist Kultur
Erklärungsansatz	Funktionalistisch	Interpretativ
Zugang	Ergebnisorientiert	Prozessorientiert
Ziel	Deskription und Gestaltung	Explikation

Tabelle 3: Aspekte des Variablen- und Metaphernansatzes¹⁹⁸

Schreyögg (1991) benennt den Unterschied zwischen Variablen- und Metaphernansatz als „Interventionalisten“ und „Kulturalisten“, Dormeyer/Kettern (1991) sprechen von „deskriptiven“ und „interpretativen“ Ansätzen, Neuberger/Kompa (1987) beziehen sich auf „patterns of behavior“ und „patterns for behavior“.¹⁹⁹

¹⁹⁶ vgl. Neubauer, W. [u.a.] (2003), S. 20

¹⁹⁷ vgl. Nerdinger, F. [u.a.] (2014), S. 151 - 152

¹⁹⁸ vgl. Marré, R. in: Neubauer, W. [u.a.] (2003), S. 19

¹⁹⁹ vgl. Neuberger, W. (1987), S. 24

5.2 Organisationskulturdimensionen

Im Folgenden werden verschiedene Organisationskulturmodelle vorgestellt, die dem Variablenansatz zuzuordnen sind. Die verschiedenen Kulturdimensionen geben einen Überblick über die Kulturmodelle, die in der Forschung die meiste Beachtung gefunden haben. Gleichzeitig werden die unterschiedlichen Kulturelemente aufgezeigt, die bei der Erforschung von Organisationskultur eine Rolle spielen.

5.2.1 7-S-Konzept von Peters/Waterman

Peters und Waterman erreichten mit ihrem Buch „In Search of Excellence“, das 1982 zum ersten Mal erschien, einen revolutionären Erfolg in der Management-Szene. Ausgangspunkt für das Buch war eine McKinsey-Studie, die untersuchte, welche Faktoren ein Unternehmen erfolgreich machen.²⁰⁰

Das Ergebnis, das die Organisationskultur einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens hat, war für die damalige Managementforschung bahnbrechend. Die Untersuchungen zeigten, dass neben den „harten“ Organisationsfaktoren die weichen Faktoren dazu beitragen, dass ein Unternehmen erfolgreich ist. Für das 7-S-Konzept wurde bewusst die Alliteration gewählt, um das Modell eingängiger zu gestalten. In der deutschen Übersetzung wurden für Skills – Kompetenzen, für Staff – Mitarbeiter und für geteilte Werte - Shared Values gewählt.²⁰¹

Neben den harten Organisationsfaktoren Struktur, Systeme und Strategie sind die weichen Managementfaktoren Stil, Mitarbeiter, Kompetenzen und geteilte Werte genauso wichtig.

²⁰⁰ vgl. Peters, T. [u.a.] (2006), S. 44

²⁰¹ vgl. Peters, T. [u.a.] (2006), S. 52

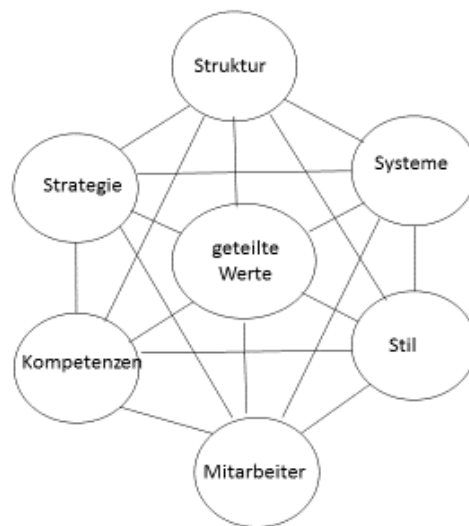


Abbildung 6 7-S-Konzept von Peters und Waterman²⁰²

Peters und Waterman treten mit ihrem Modell in direkte Konkurrenz zu den Management-Stilen, die in den 80er Jahren aus Japan kamen und in den USA und in Europa aufgrund der Produktionsabsatzkrisen großen Zulauf erfuhren.²⁰³ Sie haben überwiegend amerikanische Firmen untersucht. Ihre Forschung basiert auf dem amerikanisch geprägten Management-Stil. Dieser impliziert, dass eine Organisation dann erfolgreich ist, wenn alle Mitarbeiter bedingungslos an die Produkte und Dienstleistungen der Organisation glauben und sich dafür über alle Maßen hinweg einsetzen.²⁰⁴ Peters und Waterman greifen immer wieder als eines der Ergebnisse ihrer Studien auf, dass gemeinsam geteilte Unternehmenswerte entscheidend für den Unternehmenserfolg sind.²⁰⁵

Das Modell von Peters und Waterman ist ein Variablenmodell. Peters und Waterman gehen davon aus, dass die weichen Faktoren der Organisationskultur steuerbar sind und damit der Erfolg des Unternehmens verbessert werden kann.²⁰⁶

Das 7-S-Konzept ist ein erster Versuch in der Organisationskulturforschung, den Einfluss der weichen Unternehmenskulturelemente auf den Erfolg einer Organisation zu analysieren. Der Fokus des Modells ist eine reine Innensicht der Organisation und ihrer Kulturelemente. Dabei wird weder das Marktumfeld, in dem die Organisation agiert, noch die Wandlungsfähigkeit und Lernfähigkeit der Organisation mit berücksichtigt.

Das 7-S-Konzept stellt ein vereinfachtes Modell der Unternehmenskulturelemente mit ihrem Einfluss auf die Organisation dar. Dabei bezieht sie Elemente, die für die Externalisierung impliziten Wissens relevant sind wie Unternehmensstrategie, geteilte gemeinsame Werte, Kompetenzen und Mitarbeiter mit ein. Sie gibt einen Hinweis darauf, dass neben den „harten Fakten“ der Organisation auch die weichen Faktoren für den Erfolg der Organisation von entscheidender Bedeutung sind.

²⁰² in Anlehnung an Peters, T. [u.a.] (2006), S. 53

²⁰³ vgl. Peters, T. [u.a.] (2006), S. 25

²⁰⁴ vgl. Peters, T. [u.a.] (2006), S. 29 - 32

²⁰⁵ vgl. Peters, T. [u.a.] (2006), S. 61

²⁰⁶ vgl. Peters, T. [u.a.] (2006), S. 53

5.2.2 Branchenspezifische Kultur nach Terrence Deal und Allen Kennedy

Wohingegen Peters und Waterman bei ihrer Forschung den Fokus auf eine reine Innensicht der Organisationskultur legen, beziehen Deal und Kennedy das Marktumfeld der Organisationen mit in ihre Forschung ein und leiten daraus ein Modell ab, was sich in vier spezifische Kulturen einteilen lässt.

Deal und Kennedy erforschten Hunderte von Organisationen mit ihrem Geschäftsumfeld und kamen zu dem Ergebnis, dass sich Organisationen in die vier Organisationskulturen Spekulationskultur, Verkaufskultur, Investitionskultur und Verwaltungskultur klassifizieren lassen. Diese sind wiederum über zwei Faktoren am Markt ausgerichtet:

Der Grad des Risikos, den das Unternehmen trägt und die Schnelligkeit von Rückmeldungen des Marktes, ob eine Entscheidung erfolgreich war oder nicht²⁰⁷

Die Spekulationskultur findet sich im Wertpapierhandel, in der Unterhaltungsindustrie, in der Beratung und in der Medienbranche wieder. Es ist die Welt der Einzelkämpfer und Individualisten. Entscheidungen müssen schnell getroffen werden, damit Marktchancen schnell wahrgenommen werden können. Ein schneller Aufstieg und schneller Abstieg liegen dicht beieinander. Diese Kultur ist an kurzfristigen Erfolgen orientiert, Nachhaltigkeit spielt eine untergeordnete Rolle. Die Kommunikation ist schnell und direkt.²⁰⁸

Die Verkaufskultur findet man in Computer- und Immobilienfirmen, im Außendienst von Organisationen und in Verkaufsorganisationen. Der quantitative Erfolg von Verkaufsaktivitäten steht im Vordergrund. Die Qualität der Produkte und Dienstleistungen und die Nachhaltigkeit spielen eine untergeordnete Rolle. Die Kommunikation ist schnell und direkt, das Marktrisiko jedoch eher gering.²⁰⁹

Die Investitionskultur findet sich im produzierenden Gewerbe wieder, wie z. B. im Stahlbau, Luft- und Raumfahrzeugbau, der Elektrotechnik und in der Pharmaindustrie. Investitionen und Entscheidungen gehen oft in die Millionenhöhe, wenn es sich um die Investition oder Forschung für ein neues Produkt handelt. Die Kommunikation ist langsam. Entscheidungen, die in der Gegenwart falsch getroffen werden können das Aus für das Unternehmen in der Zukunft bedeuten.²¹⁰

Die Verwaltungskultur ist bei Versicherungen, Banken und im öffentlichen Dienst anzutreffen. Dabei steht die Bewahrung der Hierarchie im Vordergrund, die in der Regel von den Organisationsmitgliedern nicht hinterfragt wird. Die Kommunikation ist langsam und das Marktrisiko ist für die Organisationen gering.²¹¹

²⁰⁷ vgl. Deal, T. [u.a.] (2000), S. 107

²⁰⁸ vgl. Deal, T. [u.a.] (2000), S. 109f

²⁰⁹ vgl. Deal, T. [u.a.] (2000), S. 113

²¹⁰ vgl. Deal, T. [u.a.] (2000), S. 116f

²¹¹ vgl. Deal, T. [u.a.] (2000), S. 119

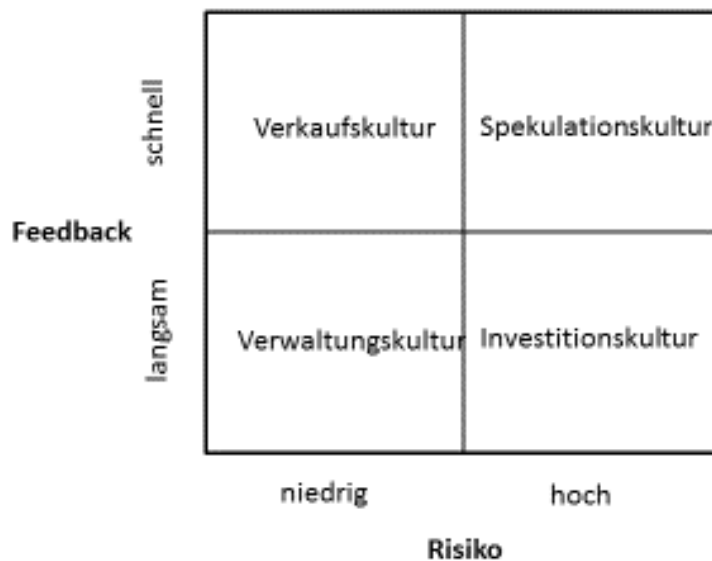


Abbildung 7 Branchenspezifisches Kulturmodell von Deal und Kennedy²¹²

Das branchenspezifische Kulturmodell von Deal und Kennedy bezieht die Ausrichtung der Organisation auf den Markt mit in ihr Klassifizierungsmodell mit ein. Daneben werden die Organisationen auf einer Zeitschiene anhand der Schnelligkeit der Rückmeldungen eingeordnet und anhand des Risikos, das die Organisation trägt. Die Einteilung in die verschiedenen Organisationskulturtypen ermöglicht Unternehmensberatern und Personen, die die Kultur entschlüsseln müssen, um sie später verändern zu können, diese besser zu verstehen und in ihrer Gesamtheit einordnen zu können. Die Klassifizierung in vier Kulturmodelle entspricht einem theoretischen Konstrukt. Organisationen in dieser Reinkultur wird der Forscher und Berater in der Realität nicht antreffen. Das ist auch nicht die Intention des Modelles. Es geht vielmehr um eine Einordnung und ein besseres Verständnis der eigenen Kultur.

In Hinblick auf die Externalisierung impliziten Wissens spielen der Faktor Zeit und das Risiko eine wichtige Rolle. In einer sehr schnellen Kultur wird wenig Fokus auf die Einführung von Wissensmanagement-Prozessen gelegt, da diese Kultur durch die Reaktion auf die Verhältnisse am Markt geprägt ist. Den Organisationen dieses Kulturtyps wird es schwerfallen, Wissensmanagementprozesse nachhaltig in die Organisation zu integrieren.

²¹² Rüttinger, R. (1989) S. 143

Eine Kultur mit einem hohen Risiko wird schnell zur Null-Fehler-Kultur, d.h. ein offener Umgang mit Fehlern wird schwierig. Das trifft insbesondere auf die Luft- und Raumfahrtindustrie, wie auch auf die Pharmaindustrie zu. Fehler werden im Vorfeld durch Prozessschleifen möglichst eliminiert. Eine falsche Entscheidung kann das Überleben der Organisation gefährden. Diese Organisationskulturtypen handeln sehr rationell und sind in ihrer Reaktionszeit schwerfällig. Bauchentscheidungen, die implizites Wissen und Gefühle mit einschließen, werden tabuisiert. Prozessschleifen ermöglichen eine Fehlereliminierung. Dabei findet in der Regel ein einschleifiger Lernprozess und kein doppelschleifiger Lernprozess statt. Der Weg zur lernenden Organisation wird durch die internen Prozesse und die Tabuisierung von Fehlern erschwert.²¹³

²¹³ vgl. Argyris, C. [u.a.] (2008), S. 36

5.2.3 Competing Values Framework von Quinn et al.

Das Competing Value Modell von Quinn et al. entstand aus der Suche nach Kriterien für organisationale Effektivität. Die Kernfragen dabei lauteten: Was sind die Hauptkriterien, die bestimmen, ob eine Organisation effektiv ist? Wenn Personen eine Organisation dahingehend beurteilen, ob sie effektiv ist, welche Indikatoren haben sie im Sinn?

Es entstand eine Liste aus 39 Effektivitätskriterien, die von Quinn und Rohrbaugh (1983) daraufhin analysiert wurde, ob Muster erkennbar sind.²¹⁴ Nach einer empirischen Analyse entstanden zwei Dimensionen, die sich in vier Clustern organisierten. Die erste Dimension unterscheidet zwischen den Gegensätzen Stabilität und Kontrolle versus Flexibilität und Individualität. Die Organisationen bewegen sich zwischen den Gegensätzen dieser Dimension. Die zweite Dimension unterscheidet nach interner Integration und Einheitlichkeit versus Marktorientierung, Rivalität und Differenzierung.²¹⁵ Ein Wert stellt immer genau das Gegenteil, bzw. den konkurrierenden Wert dar, so dass sich Flexibilität und Kontrolle, sowie interne und externe Ausrichtung gegenüber stehen. Daraus entstanden vier Kultur-Typen, an denen sich laut Quinn et al. Organisationen orientieren können. Jede Organisation lebt Teile dieser vier konstruierten Kulturtypen besonders intensiv oder weniger intensiv.²¹⁶

Die **Hierarchie-Kultur** ist prozessbezogen, sie basiert auf Kontrolle und starker Strukturierung.²¹⁷ Diese Art der Organisationsform geht auf die Industrialisierung mit dem Prinzip der tayloristischen Arbeitsteilung zurück.

Die **Marktkultur** orientiert sich an den äußeren Rahmenbedingungen des Marktes. Für sie ist die Umwelt meistens feindlich, sie besteht aus Mitbewerbern, Kunden, Lieferanten und Shareholdern. Sie ist auf die Aktionen ihrer Kunden und Lieferanten ausgerichtet. Insgesamt besteht eine externe Ausrichtung.²¹⁸

Die **Clankultur** entstand vorwiegend aus den in den 70er- und 80er Jahren aus Japan kommenden neuen Management-Lehren, die basierend auf den wirtschaftlichen Einbrüchen in der produzierenden Industrie der westlichen Welt neuen Stimulus liefern sollten. Diese Kultur basiert auf einem kooperativen Führungsstil, auf Teamarbeit und darauf, dass Lieferanten und Kunden als Partner angesehen werden.²¹⁹ Es herrscht ein familiäres Umfeld. Mitarbeiterorientierung und Zufriedenheit werden groß geschrieben.

Die **Adhocracy-Kultur** zeichnet sich durch ein sehr dynamisches Umfeld, Innovation, Kreativität und Dezentralisierung aus. Adhocracy-Kulturen finden sich in Projekten, in Consulting-Firmen, in der Softwareentwicklung oder in der Medienindustrie wieder.²²⁰

²¹⁴ vgl. Cameron, K. [u.a.] (2011), S. 38

²¹⁵ vgl. Weißmann, W. (2004), S. 52

²¹⁶ vgl. Cameron, K. [u.a.] (2011), S. 39f

²¹⁷ vgl. Cameron, K. [u.a.] (2011), S. 42

²¹⁸ vgl. Cameron, K. [u.a.] (2011), S. 44

²¹⁹ vgl. Cameron, K. [u.a.] (2011), S. 46

²²⁰ vgl. Cameron, K. [u.a.] (2011), S. 49

Cameron und Quinn beurteilen das Competing Values Framework dahingehend, dass eine Organisation, die eher bürokratisch arbeitet, ihre Effektivität durch Stabilität und Kontrolle erreicht, wohingegen eine Organisation, die sich durch eine hohe Ausrichtung am Markt orientiert, ihre internen Prozesse und die hierarchische Ordnung eher am Markt orientiert.²²¹



Abbildung 8 Competing Values Framework von Quinn et al.²²²

Das Competing Values Modell ist ein theoretisches Konstrukt, das es Führungskräften und Beratern erleichtert ihre eigene Kultur besser zu verstehen und einzuordnen. Das ist in Hinblick auf Kulturveränderungen relevant. Mit dem Competing Values Modell soll die Lücke zwischen Marktausrichtung und interner Kulturausrichtung analysiert werden, um die Kultur entsprechend verändern zu können.

Die vier Kulturtypen werden als Reinformen dargestellt und müssen als solche betrachtet werden. Für den Einsatz im Wissensmanagement ist es dahingehend interessant, vor der Einführung von Wissensmanagement eine Analyse der vorhandenen Kultur vorzunehmen, damit Wissensmanagement entsprechend effektiv implementiert werden kann. Durch eine IST-Bestandsaufnahme der Organisationskultur kann Wissensmanagement nachhaltig integriert werden. Dabei werden die möglichen Misserfolge durch Anwendung des Modells schon vor der Einführung von Wissensmanagement-Prozessen erkennbar, und es kann entsprechend gegengesteuert werden.

²²¹ vgl. Cameron, K. [u.a.] (2011), S. 42; 44

²²² vgl. Weißmann, W. (2004), S. 53

5.2.4 Rollen-/Macht-/Aufgaben-, Personenkultur

Ausgehend von der Annahme, dass Management Development-Methoden dann erfolgreich sind, wenn sie sich an der vorherrschenden Organisationskultur orientieren, entwickelten Handy und Harrison eine Methodik, die vier unterschiedliche Organisationstypen klassifiziert.²²³

Es handelt sich hierbei um ein Analysemodell, was dem Variablenansatz zugerechnet werden kann. Es wurde in den 70iger Jahren entwickelt. Die „Theorie der kulturellen Korrektheit“ geht davon aus, dass es keine gute oder schlechte Kultur gibt, sondern eine Kultur, in der sich ein Individuum wohl oder unwohl fühlt, also eine Kultur, die zu einem Mitarbeiter passt oder nicht.²²⁴

Handy und Harrison unterteilen Organisationskulturen in die Prototypen:

Macht- oder Clubkultur

Die Machtkultur wird meistens von einer zentralen Quelle, in der Regel von einer Person oder einem Personengeflecht, welches die Macht in der Organisation ausübt, geführt. Die Machtkultur lässt sich in kleinen Wirtschaftsorganisationen, in Maklerfirmen oder Investmentbanken finden. Handy vergleicht die Machtkultur mit einem Spinnennetz, in dessen Mitte sich die Fäden des Netzes und damit auch die zentrale Macht verdichten.²²⁵ In der Machtkultur gibt es wenig Regeln und Bürokratie, die Kontrolle wird überwiegend von den Inhabern der Macht ausgeübt. Die Machtkultur basiert auf Vertrauen und Seilschaften innerhalb der Organisation und ist daher eine politische Organisation. Diese Kultur zeichnet sich durch informelle Beziehungen, einen patriarchalischen Führungsstil, Empathie, Intuition und Vertrauen aus.²²⁶

Rollenkultur

Die Rollenkultur ist eine prozessorientierte Kultur. Man trifft sie im öffentlichen Dienst, in Versicherungsgesellschaften und Banken an. Sie wird oft als Bürokratie bezeichnet. In der Rollenkultur sind die Arbeitsprozesse stark gesteuert, z. B. durch Stellenbeschreibungen und Kompetenzabgrenzung. Dabei hat die Rolle, bzw. Arbeitsplatzbeschreibung oft Vorrang vor der Person. Die Personen richten ihre Arbeit nach den vorgeschriebenen Prozessen aus, ein Abweichen von der Norm, im positiven oder negativen Sinn, ist nicht erwünscht.

²²³ vgl. Handy, C. (1978), S. 404

²²⁴ vgl. Handy, C. (1995) in Weißmann, W. (2004), S. 38

²²⁵ vgl. Handy, C. (1988), S. 22f

²²⁶ vgl. Handy, C. (1988), S. 25f

Aufgabenkultur

Die Aufgabenkultur ist projekt- und aufgabenorientiert. Die Mitglieder der Organisation können ihre Arbeit zum größten Teil selbst gestalten. Macht- und Hierarchieunterschiede finden wenig Beachtung, hingegen wird Wert auf Teamarbeit und Expertentum gelegt. Dadurch ist die Aufgabenkultur nur bedingt steuerbar, sie ist flexibel und orientiert sich am Markt. Da in der Aufgabenkultur Mitarbeiter oft in mehreren Teams und in unterschiedlichen Projekten arbeiten fehlt der Aufgabenkultur oft Expertenwissen, was zu Engpässen führen kann.²²⁷ Die Aufgabenkultur zeichnet sich durch Kreativität, Innovationsfreudigkeit und das Engagement der Mitarbeiter aus.²²⁸

Personenkultur

In der Personenkultur haben die Bedürfnisse der Individuen einen höheren Stellenwert als die Belange der Organisation. Damit stellt die Personenkultur eine sehr ungewöhnliche Form einer Organisation dar, da in der Regel die Ziele der Organisation über den Bedürfnissen des Individuums stehen. Die Personenkultur trifft man in Architektenbüros, Rechtsanwaltspartnerschaften und kleinen Beratungsgesellschaften an. In der Personenkultur gibt es so gut wie keine Kontrollmechanismen, da die einzelnen Organisationsmitglieder ihre Bedürfnisse über die der Organisation stellen. Die Organisationsmitglieder sind lose in die Organisation eingebunden, ihr Expertentum und ihre Aufgaben stehen über den Belangen der Organisation.²²⁹

Wie bei dem branchenspezifischen Modell von Deal et al. und dem Competing Values Modell handelt es sich um ein theoretisches Konstrukt. Der Fokus des Modells liegt auf dem Einfügen des Individuums mit seinen persönlichen Neigungen in die für ihn am Besten passende Organisationskultur. Anders als bei dem Competing Values Modell oder dem Modell von Deal wird die Ausrichtung der Organisation auf die Außenwelt nicht mit berücksichtigt. Es handelt sich um eine reine Innensicht, die die Organisationsstruktur mit ihren Prozessen in den Mittelpunkt stellt. Das Modell eignet sich, um Organisationskulturtypen besser zu verstehen und zu analysieren. Das kann insbesondere bei Change Management-Prozessen von Bedeutung sein. Eine Einordnung der Kultur mit ihren Besonderheiten ist auch für die Einführung von Wissensmanagement-Prozessen sinnvoll, um sicher zu stellen, dass die Implementation nachhaltig erfolgreich ist.

²²⁷ vgl. Handy, C. (1978) S. 405f

²²⁸ vgl. Handy, C. (1988) S. 34

²²⁹ vgl. Handy, C. (1978) S. 406

5.2.5 Diagnoseinstrument für Unternehmenskultur nach Kobi/Wüthrich

Kobi/Wüthrich haben Ende der 80er Jahre ein pragmatisches Diagnoseinstrument zum besseren Verständnis und zur Veränderung von Unternehmenskultur entwickelt. Das Diagnoseinstrument soll Beratern und Managern die Organisationskultur verständlicher machen, damit sie sie aufgrund des Diagnosemodells verändern können.²³⁰ Kobi und Wüthrich sind sich der Grenzen der Gestalt- und Beherrschbarkeit der Unternehmenskultur bewusst.²³¹ Ihr Modell ist ein Variablenmodell.

Das Modell bezieht neben den geteilten Grundannahmen die Kunden- Mitarbeiter-, Innovations-, Kommunikations- und Kostenorientierung mit ein. Kobi und Wüthrich betrachten die Organisationskultur damit nicht nur von innen, sondern stellen auch einen Bezug zur Umwelt (Kundenorientierung, Kostenorientierung) her. Das Modell gleicht ab, inwieweit die Werte der Organisation tatsächlich gelebt werden und wie sich der Einfluss der Subkulturen auf die Organisationskultur verhält. Darüber hinaus analysiert das Modell, wie die Kultur auf Managementebene gelebt und kommuniziert wird und ob Diskrepanzen vorhanden sind. Letztendlich versucht das Modell die hemmenden Faktoren der Kultur sichtbar zu machen um eine Veränderung herbei zu führen.

²³⁰ vgl. Kobi, J. [u.a.] (1986), S. 13

²³¹ vgl. Kobi, J. [u.a.] (1986), S. 15

Beurteilungskriterien der Unternehmenskultur

Prägungen

- Einzelne Personen
- Unternehmerisches Aktivitätsfeld
- Rechtliche, wirtschaftliche und soziale Bedingungen und Abhängigkeiten
- Entwicklungsstadium des Unternehmens
- Lokales Umfeld
- Erfolg

Grundorientierung

- Kundenorientierung
- Mitarbeiterorientierung
- Resultats- und Leistungsorientierung
- Innovationsorientierung
- Kostenorientierung
- Kommunikationsorientierung
- Unternehmensorientierung
- Technologieorientierung

Konsistenz

- Homogenität der erfassten Symptome
- Existenz von Subkulturen

Übereinstimmung mit dem Management-Instrumentarium

- Unternehmensstrategie
- Geschäfts- und funktionale Strategien
- Organisation
- Führungssysteme

Hemmfaktoren der Veränderung

- Veränderbarkeit, Trägheit
- Flexibilitätsgrad

Kobis und Wüthrichs Modell bezieht viele Kulturebenen in die Diagnose von Organisationskultur mit ein und verdeutlicht damit die Vielschichtigkeit von Kultur. Er bezieht u.a. die Prägung der Organisation und ihren Erfolg mit in die Diagnose ein. Dabei geht das Modell davon aus, dass jede Organisation darunter liegende Basisannahmen hat, mit der sie Erfolg am Markt hatte. Die Prägung und der Erfolg beeinflussen die Veränderungsbereitschaft der Organisation, also ihr zweiseitiges Lernen. Die Faktoren der Grundorientierung ähneln den weichen Faktoren der Unternehmenserfolges, die Peters/Watermann mit ihrem Modell erarbeitet haben und weisen einen Bezug zur Balanced Scorecard auf.

Sie beziehen das äußere Umfeld wie die Kundenorientierung mit ein. Weiterhin bezieht das Modell Subkulturen mit in die Analyse mit ein. Mit den Beurteilungskriterien Konsistenz, Übereinstimmung mit dem Management-Instrumentarium und Hemmfaktoren für Veränderung kratzt es jedoch lediglich an der Oberfläche von Organisationskulturen und befasst sich nicht tiefgreifend mit der jeweiligen Kultur.

Subkulturen können die Kultur, je nachdem um welchen Kulturtypen es sich handelt, positiv oder negativ beeinflussen. Veränderung und Flexibilitätsgrad der Organisation sind nicht die einzigen Einflussfaktoren, die dazu beitragen, dass sich eine Organisation verändert. Dazu muss analysiert werden, inwieweit die Managementebene und die Mitarbeiter an den alten Glaubenssätzen, den darunter liegenden Basisannahmen festhalten und ob Veränderungsprozesse möglich sind. Eine Übereinstimmung des Management-Instrumentariums, das eine gewisse Konsistenz von Prozessen in der Organisation herstellt, ist relevant, sagt jedoch nichts über die gelebten Prozesse und Führungssysteme der Organisation aus.

²³² vgl. Kobi, J. [u.a.] (1986), S. 90

5.3 Anthropologische und interkulturelle Organisationskulturforschung

Im Folgenden werden Modelle aus der Organisationskulturforschung vorgestellt, die ihren Ursprung in der anthropologischen Forschung und der interkulturellen Forschung haben. Insbesondere Edgar Schein verwendet für sein Drei-Ebenen-Modell zur Entschlüsselung von Organisationskultur Forschungsergebnisse aus der Anthropologie von Kluckhohn und Strodtbeck.

5.3.1 Geert Hofstede's Cultural Dimensions Theorie

Geert Hofstede untersuchte 1968 und 1972 die kulturellen Unterschiede von 50 verschiedenen modernen Nationen innerhalb einer multinationalen Organisation (IBM). Er geht davon aus, dass Menschen „mentale Programme“ mit sich herum tragen, die in der frühen Kindheit entwickelt werden und die in der Schule und in Organisationen bestätigt werden. Nach seiner Ansicht beinhalten diese mentalen Programme eine Komponente der nationalen Kultur.²³³ Hofstede unterscheidet in seinem Fragebogeninventar nach Länderherkunft, Art der Tätigkeit, Geschlecht und Alter.²³⁴

Das Ergebnis seiner Analyse erbrachte vier Dimensionen, die sich mit zwei Faktoren jeweils als Paradigma gegenüber stehen:

Power Distance

Hier geht es darum, wieviel Macht von Führungskräften in Organisationen ausgeübt wird und ob Untergebene ihren Vorgesetzten widersprechen dürfen. Hofstede geht davon aus, dass Ungleichheiten gesellschaftlich festgelegt sind.²³⁵ Das Ergebnis der Power Distance Analyse heruntergebrochen auf die 50 Länder ergab, dass Malaysia und die Philippinen den höchsten Power Distance Wert hatten, Österreich dagegen den niedrigsten.²³⁶

Uncertainty Avoidance

Unsicherheitsvermeidung wird in Organisationen durch Technologie, Rituale und Regeln gemanagt. Unsicherheit über die Zukunft gehört zum Menschsein.²³⁷ In Organisationen bezieht sich die Unsicherheit auf die Umwelt, also auf die äußeren Faktoren wie den Markt, Mitwettbewerber, Kunden und Lieferanten. Es gibt Organisationen, die dem Unsicherheitsfaktor begegnen, indem sie lediglich rationale Entscheidungen zulassen, und es gibt solche, die auch nicht-rationale Entscheidungen zulassen. Beim Uncertainty Avoidance Index erreicht Griechenland den höchsten Wert und Singapur den niedrigsten.²³⁸

²³³ vgl. Hofstede, G. (2011), S. XIX

²³⁴ vgl. Hofstede, G. (2011), S. 41

²³⁵ vgl. Hofstede, G. (2011), S. 79

²³⁶ vgl. Hofstede, G. (2011), S. 127

²³⁷ vgl. Hofstede, G. (2011), S. 147

²³⁸ vgl. Hofstede, G. (2011), S. 151

Individualismus

Hierbei handelt es sich um den Grad, in dem Individualismus in einer Organisation zugelassen wird, bzw. darum welcher Grad an Individualität von den Organisationsmitgliedern erwartet wird. Je stärker das Kollektiv im Vordergrund steht, desto größer ist die Disharmonie zwischen den Werten des Einzelnen und den Werten des Kollektivs.²³⁹ Beim Individualitätsindex erreichen die USA den höchsten Wert und Guatemala den niedrigsten.²⁴⁰

Maskulinität

In dieser Dimension geht es darum, welche Implikationen die biologischen Unterschiede von Männern und Frauen auf die Geschlechterrollen haben. Hofstede's Forschungen haben ergeben, dass es hier signifikante Unterschiede zwischen den Ländern gibt. In Organisationen herrschen in der Regel männliche Verhaltensweisen vor, die von Männern und Frauen gleichermaßen erwartet werden, was dazu führt, dass es wenig weibliche Führungskräfte gibt. Zu den männlichen Zielen zählen Karriere und Gehalt, zu den weiblichen Zielen Beziehung, Kooperation und anderen zu helfen.²⁴¹

Beim Maskulinitätsindex hat Japan den höchsten Wert und Schweden den niedrigsten.²⁴²

Kurzfristige versus langfristige Orientierung

Diese Dimension wurde als Ergebnis des Chinese Value Surveys, das sich aus den Antworten von Student Samples aus 23 Ländern ergab, eingeführt. Das Chinese Value Survey wurde von östlich geprägten Werten, die nur zum Teil Themen abdeckten, die in den westlichen Kulturen relevant waren, verfasst.²⁴³ Bei dieser Dimension wurde untersucht, in wieweit eine Kultur ihre Mitglieder darauf programmiert, Verzögerungen hinsichtlich von Beförderungen, sozialen oder emotionalen Bedürfnissen oder materiellen Bedürfnissen zu akzeptieren.²⁴⁴ Dabei erreichten die östlichen hoch entwickelten Länder den höchsten Wert (China), gefolgt von westlichen Industrienationen. Den niedrigsten Wert erreichen Entwicklungsländer wie Nigeria und Pakistan.²⁴⁵

Geert Hofstede's Modell ist eines der bekanntesten und am meisten zitierten kulturanthropologischen Modelle in der Organisationskulturforschung, obwohl Hofstede's Forschungsarbeiten 41 Jahre zurück liegen. Das liegt zum großen Teil an der Validität seines Modelles, das sich auf eine sehr umfangreiche Erforschung der Organisationskultur von 50 Nationen bezieht. Die entwickelten kulturellen Dimensionen sind als theoretisches Konstrukt zu verstehen. Dieses lässt sich zur Entschlüsselung und Einordnung von kulturellen Differenzen auf kulturelle Gruppen anwenden, jedoch nicht auf Individuen.

²³⁹ vgl. Hofstede, G. (2011), S. 212

²⁴⁰ vgl. Hofstede, G. (2011), S. 215

²⁴¹ vgl. Hofstede, G. (2011), S. 279

²⁴² vgl. Hofstede, G. (2011), S. 286

²⁴³ vgl. Hofstede, G. (2011), S. 351

²⁴⁴ vgl. Hofstede, G. (2011), S. XX

²⁴⁵ vgl. Hofstede, G. (2011), S. 356

Für das Wissensmanagement spielen die Dimensionen Uncertainty – Avoidance, Individualität und Maskulinität eine Rolle. Unsicherheitsvermeidungsstrategien finden sich in Null-Fehler-Kulturen wieder. Dazu gehören die Luft- und Raumfahrtindustrie, der Gesundheitssektor und der Finanzsektor. In diesen Branchen gilt es Fehler zu vermeiden, da sie zu erheblichen Schäden führen können (Verlust von Menschenleben). Die Organisation kann durch das Treffen von falschen Entscheidungen von langfristigen, teuren Investitionen in die Insolvenz geraten.

Ein hoher Individualitätsgrad erschwert die Einführung von nachhaltigen Wissensmanagementstrategien. Dieser ist häufig in Organisationen anzutreffen, bei denen ein interner Wettbewerb vorhanden ist. Der interne Wettbewerb behindert den freiwilligen Wissensaustausch. In Organisationen mit einem ausgeprägten Individualitätsgrad sind Wissensmanagement-Prozesse schwer steuerbar.

Organisationen mit einer geringen Maskulinitätsausprägung eignen sich durch die geringe interne Wettbewerbskultur und den ausgeprägten Teamcharakter gut für die Externalisierung impliziten Wissens. Hofstede's Forschung deckt erstaunlicherweise auf, dass Japan den höchsten Maskulinitätsfaktor hat, was darauf hindeutet, dass japanische Organisationen einem erschwerten kollektiven Wissensaustausch gegenüber stehen. Wie die Wissensspirale und die japanischen Hersteller der Automobil- und Elektronikbranche jedoch seit den 80er Jahren beweisen, sind japanische Organisationen bezüglich ihrer Managementstrategie und der damit verbundenen Wissensmanagementstrategie den westlichen Organisationen überlegen. Das verdeutlicht, dass Organisationskulturen komplexe Gebilde sind, die sich in theoretischen Konstrukten darstellen lassen, in die jedoch unterschiedliche Elemente mit einfließen, die als Ganzes in ihrem jeweiligen Kontext zu betrachten sind.

5.3.2 Value Orientation Theory nach Kluckhohn und Strodtbeck

Die Anthropologen Kluckhohn und Strodtbeck haben in den 1940er und 1950er Jahren in Harvard die Value Orientations Theory entwickelt. Dabei untersuchten sie im Südwesten der USA fünf verschiedene Bevölkerungsgruppen: Die Navajo Indianer, die Zuni, die Mormonen, die Texas-Americans und Mexican-Americans.²⁴⁶ Nach der Value Orientations Theory kann man unterschiedliche Gruppen danach unterscheiden, wie ihre Wertorientierung und Einstellung zu bestimmten grundlegenden Fragestellungen und Problemen sind, die sich Menschen stellen müssen. Nach Kluckhohn und Strodtbeck liegt allen Kulturen eine bestimmte Werteeinstellung zugrunde, nach der sie ihre Kultur ausrichten. Versteht man die darunter liegende Werteeinstellung, versteht man die jeweilige Kultur.

Clyde Kluckhohn definiert Werte als ein Konzept, explizit oder implizit, was unverwechselbar für ein Individuum oder charakteristisch für eine Gruppe des Gewünschten ist, das eine Auswahl an vorhandenen Bedingungen, Bedeutungen und endenden Handlungen beeinflusst.

Diese Werteeinstellung basiert auf einer begrenzten Anzahl an Fragen und Problemen, die sich die Mitglieder der Gruppe/Kultur immer wieder stellen müssen, und für die sie Lösungen finden müssen. Kluckhohn und Strodtbeck gehen davon aus, dass die Lösungen für die Probleme, die von einer kulturellen Gruppe bevorzugt werden, Rückschlüsse auf die Werte dieser Kultur zulassen. Dabei gehen sie von fünf Grundproblemen aus, die von jeder kulturellen Gruppe gelöst werden müssen:²⁴⁷

- Wie wird mit Zeit umgegangen? Wird sich auf die Vergangenheit, die Gegenwart oder die Zukunft fokussiert?
- Wie gestalten sich die Beziehungen zwischen Mensch und Natur? Herrscht der Mensch über die Natur, lebt er mit ihr in Harmonie oder ordnet er sich ihr unter?
- Wie gehen Menschen untereinander miteinander um? Gibt es eine hierarchische Ordnung, sind alle Menschen gleich gestellt oder werden sie anhand ihrer individuellen Verdienste betrachtet?
- Wie ist die hauptsächliche Motivation des Verhaltens? Wird im Hier und jetzt gelebt, findet eine Entwicklung statt oder wird etwas für die Zukunft zu erreicht?
- Wie ist die Natur des Menschen? Böse, gut oder gibt es eine Mischung aus Gut und Böse?²⁴⁸

²⁴⁶ vgl. Kluckhohn, F. [u.a.] (1961), S. 49

²⁴⁷ vgl. Kluckhohn, F. [u.a.] (1961), S. 10

²⁴⁸ vgl. Kluckhohn, F. [u.a.] (1961), S. 11 - 20

Die Werte lassen sich in fünf Themenkomplexe einteilen und sind in u.g. Tabelle mit den jeweiligen Aussagen abgebildet.

Value Orientation	Aussagen		
Natur des Menschen	Böse. Menschen sind von Natur aus böse.	Gut oder böse. Menschen können gut oder böse sein.	Gut. Die meisten Menschen sind von Natur aus gut.
Mensch-Natur Beziehung	Der Mensch ist der Natur unterlegen. Das Schicksal ist von außen bestimmt und lässt sich nicht ändern.	Der Mensch lebt in Harmonie mit der Natur. Der Menschen sollte in Harmonie mit der Natur leben.	Der Mensch dominiert über die Natur. Der Menschen kann über die Natur herrschen.
Zeitfaktor	Vergangenheitsorientiert. Die Menschen sollen aus der Vergangenheit die richtigen Schlüsse für die Zukunft ziehen.	Gegenwartsorientiert. Das Leben findet im Hier und Jetzt statt.	Zukunftsorientiert. Anstrengungen in der Gegenwart können die Zukunft verändern.
Aktivität	Sein. Es ist in Ordnung einfach da zu sein. Es ist nicht nötig, Großes zu leisten, um das Leben zu spüren.	Entwicklung. Der Zweck des Daseins der Menschen auf der Welt ist seine weitere Entwicklung.	Tun. Das Erreichen von Zielen ist wichtig.
Beziehungen zwischen Menschen	Hierarchisch. Es gibt eine natürliche Ordnung zwischen Menschen: Manche Menschen werden geboren, um zu führen, andere, um zu folgen.	Kollateral. Entscheidungen sollten in der Gruppe getroffen werden und nicht von einzelnen Menschen.	Individuell. Alle Menschen sollten die gleichen Rechte haben und über ihr Leben selbst entscheiden können.

Tabelle 4 Value Orientations und ihre Aussagen²⁴⁹

²⁴⁹ in Anlehnung an Kluckhohn, F. [u.a.] (1961), S. 12; Kohls, R. (1981), S. 35

Kluckhohn und Strodtbeck räumen ein, dass ihre Value Orientations Theory mit den fünf Werten nicht vollständig ist. Sie arbeiteten an einem weiteren Wert, dem Space, den sie aber nicht weiter untersuchten.

Die Theorie von Kluckhohn und Strodtbeck wurde seitdem bei verschiedenen Gruppen und Kulturen getestet und wird zum tieferen Verstehen von andersartigen Kulturen sowie zur interkulturellen Verständigung zwischen unterschiedlichen kulturellen Gruppen eingesetzt.²⁵⁰

Das Modell von Kluckhohn und Strodtbeck wurde u.a. von Edgar Schein für sein Drei-Ebenen-Modell zur Entzifferung von Organisationskultur als Basis genommen. Die Value Orientations-Theory bricht Kultur auf fünf allgemeingültige Konstrukte herunter, die in der Anthropologie, in der Organisationspsychologie und bei Vermittlungsprozessen zwischen unterschiedlichen kulturellen Gruppen eingesetzt werden können. Die fünf Grundannahmen lassen sich ohne Probleme auf Wissensmanagement-Prozesse in Organisationen anwenden:

Beziehungen zu Menschen: Die Kommunikationsebene ist für den Austausch von implizitem Wissen von hoher Relevanz. Ist die Beziehung zwischen Wissensträger und Wissensnehmer gestört, wird der Wissensaustausch erschwert. Eine gemeinsame ontologische Ebene erleichtert den Wissensaustausch, genauso wie ein Vertrauensverhältnis zwischen Wissensträger und Wissensnehmer.

Natur des Menschen: Ein Vertrauensvorschuss der Führungskraft erleichtert den Wissensaustausch, wohingegen in einem Klima des Misstrauens Wissen unter erschwerten Bedingungen ausgetauscht wird.

Zeit: Eine Organisation, die eine sehr kurze Reaktionszeit hat, wird Schwierigkeiten bei der Einführung von nachhaltigen Wissensmanagement-Prozessen haben. Für diese Organisation sind Lessons Learned-Prozesse oder Workshops, die den Experten für sein Wissen sensibilisieren, um es fachfremden Personen gegenüber besser artikulieren zu können, zusätzliche Aufgaben, die interne Kosten verschlingen, und deren Mehrwert erstmal nicht sichtbar ist.

Mensch-Natur-Beziehung: Hier geht es darum, wie mit Risiken und Fehlern umgegangen wird. Herrscht aufgrund der äußeren Bedingungen eine Null-Fehler-Kultur vor, die das Doppelschleifen-Lernen erschwert? Wie wird mit Nicht-Wissen umgegangen? Wird Nicht-Wissen akzeptiert und werden darüber neue Aktivitätsfelder erschlossen oder wird Nicht-Wissen tabuisiert und mithilfe von Technologie in den Hintergrund gedrängt?

Aktivität: Organisationen mit hoher Aktivität reagieren auf äußere Marktumstände und können daher strategische Wissensmanagement-Konzepte nur bedingt einführen. Wissensmanagement lässt sich in diesen Organisationen nur teilweise steuern. Organisationen mit langfristigen Investitionen können entsprechende Wissensmanagement-Prozesse einführen und ggf. aus ihnen lernen. Diese Organisationen müssen jedoch versuchen, das Doppelseiten-Schleifen lernen zu leben. Das bedeutet, sie müssen ein besonderes Augenmerk darauf richten, dass Fehler nicht tabuisiert werden.

²⁵⁰ vgl. Hills, M (2002), S. 4

5.3.3 Organisationskultur-Modell nach Edgar Schein

Edgar Schein verbindet in seinem Modell den Variablen- und Metaphern-Ansatz, indem er Artefakte und Symbole, kommunizierte Unternehmenswerte und darunter liegende Basisannahmen miteinander zu einem interpretativen Modell verbindet.

Edgar Scheins' Modell wurde in den 1980er Jahren während seiner Forschungsarbeit am Institute of Technology entwickelt und ist in der Zwischenzeit zum Wegbereiter für die Erforschung und Interpretation von Unternehmenskultur geworden.

Schein unterscheidet in seinem Modell drei Kulturebenen. Dabei ist hervorzuheben, dass die Interpretation einer Ebene nur im Zusammenhang mit der Analyse der anderen beiden Ebenen Sinn ergibt.

Die drei Ebenen bestehen aus:

Artefakte

- Sichtbare und fühlbare Strukturen und Prozesse
- Beobachtbares Verhalten
 - Schwierig zu entziffern

Offen bekundete Annahmen und Werte

- Ideale, Ziele, Werte, Wünsche
- Ideologien
- Rationalisierungen

Darunterliegende Basisannahmen

- Unbewusste, vorausgesetzte Annahmen und Werte
- Feststellen von Verhalten, Annahmen, Gedanken und Gefühlen ²⁵¹

²⁵¹ vgl. Schein, E. (2010), S. 24

Artefakte

Zu den Artefakten zählt Schein alle sichtbaren Elemente der Unternehmenskultur. Dazu gehören die Architektur des Gebäudes, in dem sich die Organisation befindet, die Anordnung der Büros, der Dresscode, sowie die Mythen und Geschichten, die über die Organisation erzählt werden. Schein betont, dass es leicht ist, Artefakte einer Organisation zu beschreiben, dass eine Entschlüsselung allein aufgrund der Artefakte nicht möglich ist und zu Fehlinterpretationen führt.²⁵²

Offen bekundete Werte

Offen Bekundete Werte einer Organisation lassen sich dem Unternehmensleitbild und den intern kommunizierten Unternehmenswerten entnehmen. Es liegt auf der Hand, dass zwischen der real gelebten Kultur und den öffentlich kommunizierten Werten in der Regel eine Lücke zwischen Ist-Zustand und gewünschter Kultur existiert.²⁵³

Offen bekundete Werte können aber auch das Resultat gelernter Erfahrungen der Organisation sein.

Könnte in der Organisation beispielsweise durch eine neue Marketingstrategie die Insolvenz abgewendet werden, so können sich durch einen Transformationsprozess, den die Organisation danach durchläuft, neue bekundete Werte in der Organisation manifestieren. Der Wert „Marketing ist für das Fortbestehen unserer Organisation wichtig“ wäre ein neuer Unternehmenswert.

Offen bekundete Werte, die in der Organisation gelebt werden, sind oft Ergebnisse des Verhaltens eines oder mehrerer Unternehmensgründer oder Manager, die durch ein bestimmtes, herausragendes Verhalten die Geschicke der Organisation zum Guten gewendet haben, sie vor dem Untergang gerettet haben oder sie mit einem Produkt auf dem Markt zum Marktführer gemacht haben. Damit sind offen bekundete Werte oft eng mit dem Leadership-Verhalten der Organisation verknüpft.²⁵⁴

²⁵² vgl. Schein, E. (2010), S. 23 - 24

²⁵³ vgl. Schmidt, S. (2014), S. 186

²⁵⁴ vgl. Schein, E. (2010), S. 26

Darunterliegende Basisannahmen

Darunterliegende Basisannahmen spiegeln Vorstellungen der Organisation über die Welt, wie die Welt Menschen beeinflusst, und wie die Menschen die Welt beeinflussen, wider. Es handelt sich um grundlegende Werte, wie sich Menschen in der Organisation zu verhalten haben. Diese tief im Bewusstsein einer Organisation verankerten Werte entstehen durch die erfolgreiche Wiederholung von Verhalten, welche die Organisation zum Erfolg geführt hat. Basisannahmen einer Organisation beinhalten die Tabus der Organisation, sie sind in der Regel nicht diskutierbar. Die Organisation setzt voraus, dass die Organisationsmitglieder ihr Verhalten nach den grundlegenden Basisannahmen kompromisslos anpassen. Grundlegende Basisannahmen sind daher sehr schwer zu verändern.²⁵⁵

Argyris und Schön gehen davon aus, dass sich Basisannahmen nur durch das Doppelschleifen-Lernen verändern lassen. Im Gegensatz zum Einschleifen-Lernen, bei dem z. B. im Qualitätsmanagement ein Arbeitsprozess aufgrund einer hohen Fehlerquote angepasst wird, bezieht das Doppelschleifen-Lernen neben der Änderung eines Prozesses das Bewusstsein über die grundlegenden Basisannahmen der Organisation und die Bereitschaft, diese Werte im Sinne einer erfolgreichen Unternehmensführung zu ändern, mit ein.²⁵⁶ Organisationen, die Doppelschleifen-Lernen verinnerlicht haben, sind extrem wandlungs- und anpassungsfähig.

Darunterliegende Basisannahmen der Organisation können sich zum Beispiel auf das Verhalten der Mitarbeiter auswirken. Herrscht die Basisannahme vor, dass die Organisation den Mitarbeitern bei der Gestaltung ihrer Arbeitszeit vertraut, wird das Unternehmen das Arbeiten von zu Hause erlauben und davon ausgehen, dass Mitarbeiter von zu Hause genauso effektiv arbeiten wie im Büro.

Darunter liegende Basisannahmen werden in der Regel von den Führungskräften der ersten Generation durch ihr Verhalten und ihrer Wertvorstellungen, mit denen sie das Unternehmen erfolgreich gemacht haben, etabliert. Sie übertragen sich später auf die Gruppe und die Organisation. Gruppen und Individuen suchen in Organisationen nach Stabilität und Sinnggebung. Sobald sich diese manifestiert haben, ist es sehr schwer, diese Werte zu verändern. Das Ändern der grundlegenden Wertevorstellungen der Organisation ist oft mit Angst der Organisationsmitglieder verbunden.²⁵⁷

Bei den darunter liegenden Basisannahmen orientiert sich Schein an Kluckhohn und Strodtbeck und stellt die grundlegenden Fragen: Was ist die Wirklichkeit und was ist die Wahrheit, wie gestaltet sich die Zeit und der Raum für die Organisation, wie ist die Natur des Menschen beschaffen, und wie hoch ist die Aktivität der Organisation?²⁵⁸

Die Entschlüsselung der grundlegenden Basisannahmen ist das wichtigste Element in dem Drei-Ebenen-Modell von Schein. Wenn die darunter liegenden Basisannahmen nicht entschlüsselt werden, können auch die Artefakte und die offen bekundeten Annahmen und Werte nicht richtig interpretiert werden.

²⁵⁵ vgl. Schein, E. (2010), S. 28

²⁵⁶ vgl. Argyris, C. [u.a.] (2008), S. 36

²⁵⁷ vgl. Schein, E. (2010), S. 33

²⁵⁸ vgl. Schein, E. (2010), S. 116

Unternehmenskultur durchdringt nach Schein die gesamte Organisation, sie ist komplex, vielschichtig, sie besteht meistens aus Paradigmen und ist moralisch betrachtet immer neutral. Das bedeutet, dass man eine Kultur weder in eine „gute“ noch in eine „schlechte“ Kultur klassifizieren sollte.²⁵⁹

Makrokulturen, Subkulturen und Mikroulturen

Schein bezieht Subkulturen ausdrücklich mit in sein Modell mit ein und weist auf ihren Einfluss auf die Organisationskultur hin.

In jeder großen Organisation existieren Makro-, Sub-, und Mikroulturen, die ihre eigenen gemeinsam geteilten Werte besitzen. In einem Krankenhaus bilden Ärzte eine Gruppe, die sich in ihren gemeinsam geteilten Werten beispielsweise von den Krankenschwestern unterscheidet. Ähnliche gemeinsam geteilte Werte bilden sich bei bestimmten Berufsgruppen, Fischer und Minenarbeiter entwickeln z. B. auf der ganzen Welt ähnliche gemeinsam geteilte Annahmen über die Welt, unabhängig von ihrer nationalen Herkunft.²⁶⁰

Für Unternehmen des öffentlichen und privaten Sektors unterscheidet Schein mindestens drei Subkulturen, die sich durch gemeinsam geteilte Werte von anderen Subkulturen abgrenzen. Diese Subkulturen entstehen durch einen ähnlichen beruflichen Hintergrund oder durch die gemeinsame Arbeit in einer funktionalen Einheit einer Organisation. Die drei am häufigsten anzutreffenden Subkulturen sind die des Operators, des Ingenieurs und des CEOs. Allen drei Subkulturen liegen gemeinsam geteilte Werte zugrunde, die in Konflikt mit darüber liegenden gemeinsamen Unternehmenswerten geraten können und diese teilweise, wenn eine der Subkulturen besonders einflussreich ist, auch beeinflussen können.²⁶¹

Damit eine Organisation effektiv arbeiten kann, ist es wichtig, dass die Subkulturen zusammen arbeiten und sich nicht gegenseitig aufgrund ihrer unterschiedlichen Wertvorstellungen behindern.²⁶²

Entschlüsselung der Unternehmenskultur

Eine Unternehmenskultur sollte nach Schein nur entschlüsselt werden, wenn ein Anlass für die Entschlüsselung besteht. Eine Interpretation der Kultur ohne Anlass kann nicht an den richtigen Analysemethoden ansetzen. Sie läuft Gefahr der Organisation mit einer ziellosen Analyse Schaden zuzufügen.²⁶³

Die Analysemethode sollte sich danach richten, welche Aspekte der Unternehmenskultur untersucht werden sollen.

Schein geht in seinem Modell zur Erforschung der Organisation davon aus, dass qualitative Modelle besser dazu geeignet sind, die Unternehmenskultur zu erforschen als quantitative Modelle.²⁶⁴

²⁵⁹ vgl. Schein, E. (2010), S. 53

²⁶⁰ vgl. Gladwell, M. (2008); van Maanen, J. (1984) in Schein, E. (2010), S. 56f.

²⁶¹ vgl. Schein, E. (2010), S. 60

²⁶² vgl. Schein, E. (2010), S. 68

²⁶³ vgl. Schein, E. (2010), S. 177

²⁶⁴ vgl. Schein, E. (2010), S. 181

Schein vereinigt in seinem Drei-Ebenen-Modell Ansätze aus der Variablen- und Root-Metaphorforschung. Dabei bezieht er unterschiedliche Aspekte wie Artefakte, bekundete Wertannahmen und darunter liegende Basisannahmen in seine Forschung zur Entzifferung von Organisationskultur mit ein. Für die Entzifferung der darunter liegenden Basisannahmen greift er auf die Value Orientations von Kluckhohn und Strodbeck zurück. Damit verbindet Schein theoretische Konstrukte wie Annahmen über die Natur des Menschen, Beziehungen zu Menschen, die Zeit, den Raum, Aktivität und über die Natur.

Scheins Modell hat in der Forschung viel Beachtung gefunden und bietet einen pragmatischen Ansatz für Berater und Forscher, Organisationskulturen zu entschlüsseln.

5.3.4 Erweiterung des Drei-Ebenen Modells nach Majken Schultz

Erweiterung des Organisationskulturmodells von Schein

Majken Schultz hat das Modell von Schein mit dem Funnel-Modell und dem Spiralen-Modell um einen funktionalistischen und einen symbolischen Organisationskulturansatz erweitert.

Das Funnel-Modell

In ihrem Funnel-Modell erweitert sie Scheins Drei-Ebenen-Modell um die Ebene externe Adaption und interne Adaption. Schultz kritisiert an Schein, dass er zwar die Unternehmensmission und die Unternehmensziele betrachtet, dass er aber die externe Adaption missachtet.

Bei der **externen Adaption** geht es darum, dass die Organisationsmitglieder eine gemeinsame Wahrnehmung darüber erhalten, wie die Organisation außerhalb der Organisation aufgestellt ist.²⁶⁵ Das Überleben der Organisation hängt von dem Umfeld ab, in dem sie sich bewegt. Daher ist ein gemeinsames Verständnis darüber, wie die Organisation von Kunden, Lieferanten und Mitbewerben wahrgenommen wird wichtig. In ihrem Funnel-Modell unterteilt Schultz die externe Adaption in Mission und Means und lässt sie trichterförmig in Form von Daten in die Ebenen Artefakte und Werte zur Analyse in die Unternehmenskultur mit einfließen.

Bei der **internen Integration** muss die Organisationskultur beweisen, dass sie funktional ist. Die Organisation muss eine gemeinsame Sprache sprechen, bzw. sich auf eine gemeinsame Sprache einigen. Es geht darum, dass die internen Prozesse, zu denen der Führungsstil, der Umgang der Organisationsmitglieder miteinander, Lob und Kritik über das Verhalten der Organisationsmitglieder, und die Beziehungen der Organisationsmitglieder zueinander konsistent sind, bzw. es wird untersucht, wie es überhaupt ist. Schultz gliedert sie in Leadership und Power und Status und lässt die Daten (Informationen) in das Trichtermodell mit einfließen.²⁶⁶

²⁶⁵ vgl. Schultz, M. (1995), S. 36

²⁶⁶ vgl. Schultz, M. (1995), S. 38f

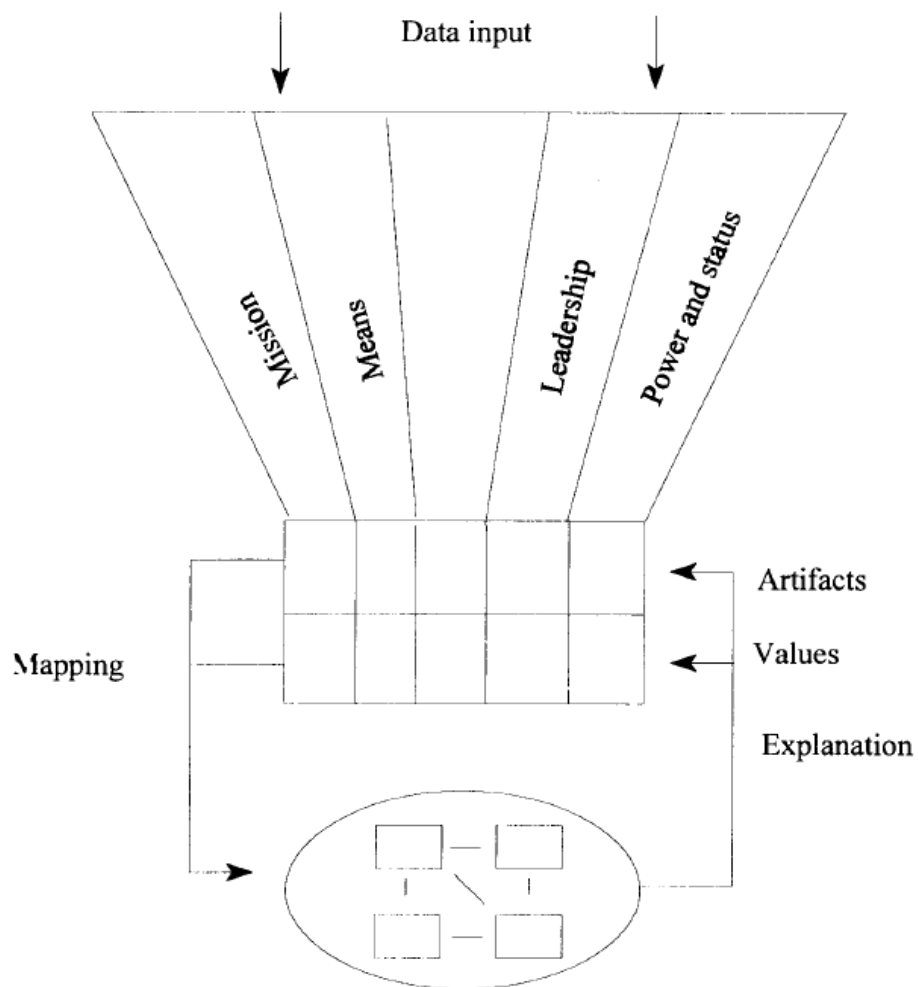


Abbildung 9 Funnel-Modell von Schultz²⁶⁷

Schultz erweitert Scheins Modell um die Ebene der externen Adaption. Schein lässt jedoch in seinem Drei-Ebenen-Modell die externe Adaption nicht außer Acht. Sein Modell bemüht sich, die Organisation als individuelles Ganzes zu betrachten. Die Analyse der darunter liegenden Geschichten und Rituale und der Basisannahmen, also der Glaubenssätze, mit denen die Organisation Erfolg hatte, bezieht die Ausrichtung der Organisation implizit mit ein. Von daher ist ein explizites Hinzufügen der externen Adaption bei Scheins Modell für die Entschlüsselung von Organisationkultur nicht unbedingt relevant.

²⁶⁷ vgl. Schultz, M. (1995), S. 41

Das Spiralenmodell

Mit ihrem symbolischen Spiralenmodell geht Schulz davon aus, dass Menschen ihre Realität selbst aktiv gestalten. Realität wird als soziale Konstruktion verstanden, in der Menschen entsprechend ihren Definitionen über eine Situation handeln und sich verhalten. Die sozialen Konstruktionen stammen von einer gemeinsamen Schöpfung von Bedeutungen, wohingegen gleiche Handlungen unterschiedlichen Bedeutungen zugeschrieben werden können. Ein Gegenstand oder eine Handlung werden dann zum Symbol, wenn sie mehr repräsentieren als ihre eigentliche Funktion.²⁶⁸

Schultz entwirft ein empirisches symbolisches Spiralenkulturmodell, wobei sie betont, dass die Bewegung der Spirale weder metaphysisch noch mechanistisch gedacht ist, sondern dass es sich um einen interpretativen Prozess handelt, der vom Forscher verlangt, dass er sowohl die Organisationskultur als auch die Daten (Informationen) versteht.

Die Spirale von Schultz stellt einen verdichteten Interpretationsprozess dar, der mit physischen Symbolen wie dem Gebäude, die Anordnung der Büros, etc. beginnt und sich über Rituale der Organisation wie z. B. Grußrituale, oder das Halten von Meetings verdichtet. Dabei dringt es zu den verbalen Symbolen wie Mythen, Sagen und Geschichten bis zur Sicht über die Welt und zum Ethos vor. Wichtig ist nach Schultz, dass der Forscher (hier als Interpret bezeichnet) in einen aktiven Dialog mit den Organisationsmitgliedern tritt, um zu vermeiden, dass der Interpret seine eigene Realität reflektiert anstatt die Realität der Organisation.²⁶⁹

²⁶⁸ vgl. Schultz, M. (1995), S. 76

²⁶⁹ vgl. Schultz, M. (1995), S. 95 - 97

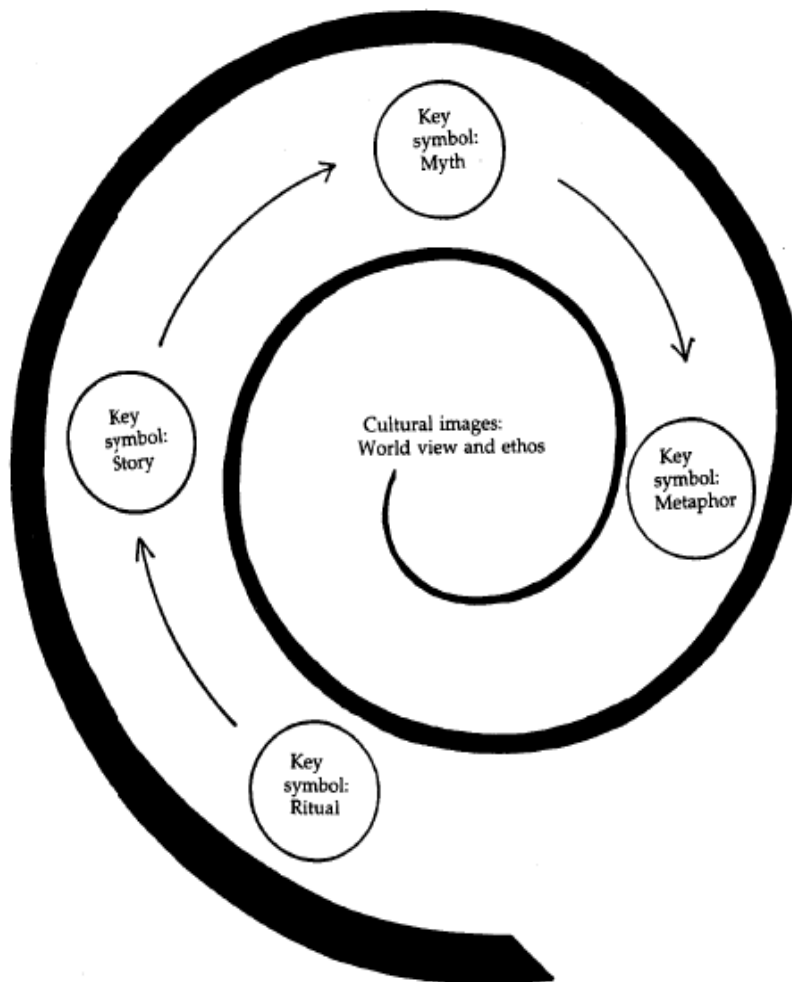


Abbildung 10 Spiralenmodell nach Schultz²⁷⁰

Das Spiralenmodell von Schultz arbeitet mit theoretischen Konstrukten und verfolgt eher den Metaphernansatz, nach dem Kultur interpretierbar, aber nur schwer zu entschlüsseln ist. Die Konstrukte werden verdichtet. Dadurch werden einige Aspekte der Kultur nicht mehr sichtbar. Das Spiralenmodell eignet sich weniger für die Entschlüsselung von Organisationskultur.

Für ihre empirischen Studien hat Schultz lediglich zwei dänische Organisationen aus dem öffentlich-rechtlichen Sektor untersucht. Dabei handelt es sich um ein dänisches Ministerium und um eine dänische öffentliche zentrale Verwaltungseinrichtung. Beim Ministerium konzentriert sich Schultz auf eine Abteilung und eine Direktion.

Ihre beiden Modelle, das Funnel Model (funktionalistisch) und das Spiral-Model (symbolisch) basieren somit auf zwei Organisationen, die beide aus dem öffentlich-rechtlichen Sektor kommen. In ihrem Funnel-Modell lässt Schultz die Ebene der Basic Assumptions von Schein außer Acht, die die symbolische Perspektive mit beinhaltet.

²⁷⁰ vgl. Schultz, M. (1995), S. 96

5.4 Funktionen von Organisationskultur

Organisationskultur kann verschiedene Funktionen ausüben. Sie ist sinnstiftend und integrierend. Dabei vermittelt sie ihren Mitgliedern ein Werteverständnis. Durch ihr Wertesystem steuert sie das Verhalten ihrer Mitglieder und macht es vorhersagbar.

Die Organisationskultur liefert den einzelnen Organisationsmitgliedern und der Gruppe Stabilität für ihr tägliches Handeln und für ihre zukünftige Ausrichtung. Die Organisationskultur fungiert als Sinnstiftung für ihre Mitglieder.²⁷¹

Damit liefert Kultur ein Weltbild und Struktur, sie gibt vor, wie die Welt zu betrachten ist.

Die Organisationskultur definiert die Werte, die den Mitgliedern wiederum ein Selbstwertgefühl vermitteln.²⁷² Die Mitglieder können ihr Verhalten am Wertesystem der Organisationskultur abgleichen und sich versichern, dass sie durch ihr Verhalten Teil der Organisation sind. Damit steuert die Kultur das Verhalten der Organisation, ähnlich wie der Charakter oder die Persönlichkeit das Verhalten einer Person steuert.²⁷³

Sonja Sackmann hat sechs Unternehmen, die sie aufgrund von positiv gelebter und bewusst genutzter Unternehmenskultur ausgewählt hat, auf ihre Kultur in Zusammenhang mit ihrem Unternehmenserfolg untersucht. Sackmann kommt in ihrer Untersuchung zu dem Ergebnis, dass für die Organisationskultur fünf Kriterien sinnstiftend fungieren:

Komplexitätsreduktion

Die Komplexitätsreduktion bewirkt, dass im Unternehmen schnell effektive Entscheidungen getroffen werden können. Komplexitätsreduktion ermöglicht es den Organisationsmitgliedern, Informationen in Bezug auf ihre Auswirkung auf die Organisation zu betrachten, zu bewerten, Entscheidungen zu treffen und diese entsprechend umzusetzen.²⁷⁴

Koordiniertes Handeln

Koordiniertes Handeln sorgt für ein aufeinander abgestimmtes Verhalten der Organisationsmitglieder untereinander. Das bedeutet, dass sich die Organisationsmitglieder auf eine gemeinsame Sprache geeinigt haben, wie z. B. auf den Begriff „Prozesse“. Hinter der gemeinsamen Sprache liegt die unbewusste gemeinsame Verständigung auf ein gemeinsames Sinnsystem.

Identifikation

Die Identifikation sorgt dafür, dass grundlegende Werte und Überzeugungen der Kultur im Alltag der Organisationsmitglieder verankert sind.

²⁷¹ vgl. Schein, E. (2010), S. 33

²⁷² vgl. Schein, E. (2010), S. 29

²⁷³ vgl. Schein, E. (2010), S. 14

²⁷⁴ vgl. Sackmann, S. (2004), S. 28

Kontinuität

Die entwickelten Denk- und Verhaltensmuster beinhalten die kollektive Lerngeschichte des Unternehmens. Verhalten, das zu Erfolg geführt hat, wird wiederholt, während Verhalten, welches zu Misserfolg geführt hat, nicht wiederholt wird. Die kollektive Lerngeschichte schreibt Erfolgsrezepte und Misserfolgsrezepte des Unternehmens in der Zukunft fort. Das führt zu einer Verhaltenssicherheit und Kontinuität für die Organisation und für ihre Mitglieder.²⁷⁵

Interne Integration

Eine weitere Funktion der Organisationskultur ist die interne Integration. Arbeitsprozesse und Abläufe werden in den Arbeitsalltag, die Kultur integriert, damit die Organisation im täglichen Kampf mit der Außenwelt funktionieren kann.

Soziale Kontrolle

Kultur fungiert als soziale Kontrolle. Mitglieder können dahingehend manipuliert werden, dass man von ihnen erwartet, auf eine bestimmte Weise zu denken, zu fühlen und Dinge zu bewerten.²⁷⁶

²⁷⁵ vgl. Sackmann, S. (2004), S. 29f

²⁷⁶ vgl. Schein, E. (2010), S. 18f

Sackmann vermutet, dass der Einfluss und die potenzielle Bedeutung von Unternehmenskultur für das Unternehmen, seine Leistungen und seine Überlebensfähigkeit mit der Bedeutung des Menschensystems für ein Unternehmen steigen. Das bedeutet, je mehr Wert das Unternehmen dem sozialen System in der Organisation beimisst, desto stärker ist die Unternehmenskultur ausgebaut und desto stärker sind die Leistungen des Unternehmens. Das gilt besonders für wissensbasierte Produkte und Dienstleistungen, bei denen Wissen als Produkt oder Serviceleistung eine zentrale Rolle spielt, wie z. B. bei Forschungsinstituten, Beratungsunternehmen, Universitäten, der Pharmaindustrie, etc.

Für Sackmann ist erfolgsentscheidend, wie das Unternehmen Informationen verarbeitet, und wie diese in Produkte und Dienstleistungen umgesetzt werden. Das Zusammenspiel der verzahnten Prozesse beeinflusst die zentralen Leistungsfaktoren und den wirtschaftlichen Erfolg, die Schnelligkeit des Unternehmens auf neue Situationen und neue Kundenbedürfnisse zu reagieren, sowie die Innovationsfähigkeit des Unternehmens und damit seine Wettbewerbs- und langfristige Überlebensfähigkeit. Für das „WIE“ der Informationsverarbeitung und der Transformationsprozesse im Unternehmen ist die Unternehmenskultur mit ihren grundlegenden kollektiven Überzeugungen verantwortlich.²⁷⁷

Sackmann hat für ihre Arbeit sechs Unternehmen ausgesucht, die 2003 den Carl-Bertelsmann-Preis für vorbildliche Unternehmenskultur erhalten haben. Diese Unternehmen wurden mithilfe von Fallstudien untersucht. Für Sackmanns Untersuchung wurden lediglich Unternehmen ausgewählt, die schon im Vorfeld eine besonders vorbildliche Unternehmenskultur hatten. Sackmanns Fallstudien und die gezogenen Schlüsse können daher keine Allgemeingültigkeit beanspruchen. Sie präsentieren lediglich Organisationskulturen, die besonders erwähnenswert sind.

Sackmann bezieht in die Unternehmenskultur die externen Einflüsse wie den Markt, Wettbewerb, Kunden und Lieferanten mit ein.²⁷⁸

²⁷⁷ vgl. Sackmann, S. (2004), S. 35

²⁷⁸ vgl. Sackmann, S. (2004), S. 33

6. Herangehensweise

6.1 Methodik

Diese Arbeit stellt sich die Frage, inwieweit Elemente aus der Organisationskultur den Austausch von implizitem Wissen in Organisationen beeinflussen.

Für die Untersuchung wurden dabei vier Organisationen ausgewählt, die alle aus sehr unterschiedlichen Industriebranchen kommen.

Es handelt sich um die Forschungs- und Entwicklungsabteilung einer deutschen Hochschule, eine deutsche Fachhochschule, das European Space Operations Center der European Space Agency und eine Unternehmensberatung. Diese Organisationen zeigen sowohl bezüglich ihrer Branche als auch der Produkte und Dienstleistungen, die sie herstellen, große Unterschiede auf. Das Ziel dieser Arbeit besteht nicht darin, direkte Vergleiche zwischen den Organisationen und ihrem Umgang mit Wissensmanagement zu ziehen, sondern die jeweiligen Organisationen in ihrer Komplexität zu betrachten und ihren Umgang mit der Externalisierung impliziten Wissens pro Fall zu beschreiben und zu analysieren.

Ähnlichkeiten, die sich im Umgang mit der Externalisierung impliziten Wissens durch die Fallstudien ergeben, werden herausgearbeitet und unter Berücksichtigung der jeweiligen Organisationskultur diskutiert.

Für die Erforschung, in wieweit die Organisationskultur dazu beiträgt, dass implizites Wissen in Organisationen externalisiert wird, wird eine qualitative Vorgehensweise gewählt.

Im Gegensatz zu einer quantitativen empirischen Erhebung bietet das qualitative Vorgehen tiefere Einblicke in die Zusammenhänge zwischen der Organisationskultur und der Externalisierung impliziten Wissens. Quantitative Methoden eignen sich bei deduktiven Ableitungen und standardisierten Vorgehen. Ein direkter Vergleich ist durch die Komplexität, den Organisationskulturen bieten, und durch die Tatsache, dass vier sehr unterschiedliche Organisationen untersucht werden, nicht möglich.

Da es sich bei den vier Organisationen um Einzelfälle handelt, die in keinem direkten Vergleich zu anderen Organisationen stehen, bieten sich für die Untersuchung deskriptive Fallstudien an. Deskriptive Fallstudien ermöglichen eine induzierte und deduzierte Theoriengenerierung, wohingegen eine quantitative Analyse lediglich eine Deduktion ermöglichen würde. Für die Fallstudien ist es von hoher Relevanz, ein offenes Vorgehen zu wählen, um sowohl eine Deduktion wie auch eine Induktion, die sich im Feld ergeben kann, zuzulassen. Dabei soll der kausale Zusammenhang untersucht werden, der zwischen der Organisationskultur und der Externalisierung impliziten Wissens entsteht. Daher eignet sich für diese Arbeit eine qualitative Erhebungsmethode.²⁷⁹

²⁷⁹ vgl. Misoch, S. (2015), S. 2 - 3

Die Organisationen werden über Beobachtungen und Beschreibungen, kombiniert mit teilstrukturierten Interviews untersucht. Dabei werden in einem ersten Schritt die Artefakte der Organisationen beschrieben. Für die Fallstudien sind das die Bürogebäude, die Anordnung und Ausstattung der Büros, die Kleidung der Mitarbeiter und vorhandenen Teeküchen, Cafeterias oder andere Orte, die sich für informelle Kommunikation eignen. Bei der Beschreibung der Artefakte spielt außerdem die Kleidung der Mitarbeiter eine Rolle.

In einem zweiten Schritt werden die von der Organisation kommunizierten Werte beschrieben. Das sind das Unternehmensleitbild, interne Unternehmenswerte und kommunizierte Visionen der Organisation.

In einem dritten Schritt wird mithilfe von teilstrukturierten Experteninterviews der Umgang mit der Externalisierung impliziten Wissens und den darunter liegende Basisannahmen erfragt.

Die teilstrukturierten Experteninterviews ermöglichen mithilfe eines Leitfadens auch spontane Äußerungen des Interviewpartners zu erhalten, die wiederum wichtige Hinweise auf die Organisationskultur und den Umgang mit der Externalisierung impliziten Wissens geben können. Das teilstrukturierte Interview ermöglicht auf der einen Seite Hypothesen zu deduzieren und auf der anderen Seite durch den Freiraum, der im teilstrukturierten für die Gesprächspartner entsteht, Hypothesen zu induzieren.²⁸⁰

Die Hypothesen, die zum thematischen Aufbau des Interviewleitfadens geführt haben, werden in Kapitel 6.2 detaillierter beschrieben.

Beobachtungen und Beschreibungen unterstützen die Auswertung der teilstrukturierten Interviews. Da der Zugang zu den Organisationen ein externer Zugang war, und das Hauptaugenmerk auf den Interviews mit Experten bestand, die im Wissensmanagement arbeiten oder durch ihre Tätigkeit mit Wissensmanagement in Berührung kommen, können Interpretationen aus Beobachtungen und Beschreibungen nur mithilfe der Interviews interpretiert werden.

Für Beobachtungen und Beschreibungen konnte hier lediglich die Rolle eines externen Beobachters mit geringer Teilnahme (observer as participant) eingenommen werden. Das trifft insbesondere auf drei der Organisationen zu. Für die vierte Organisation, die Unternehmensberatung, können verstärkt Beobachtungen und Beschreibungen in die Analyse einfließen, da hier die Rolle des einbezogenen teilnehmenden Beobachters (complete participant) vorhanden war.²⁸¹

Die Beobachtungen als „observer as participant“ und als „complete participant“ und die Analyse der Artefakte fließen mit in die Untersuchungen ein. Sie werden jedoch lediglich im Gesamtzusammenhang mit der Analyse des Experteninterviews, die auch die darunter liegenden Basisannahmen der Organisation mit berücksichtigt und der Analyse der kommunizierten Unternehmenswerte interpretiert und analysiert.

²⁸⁰ vgl. Misoch, S. (2015), S. 65f.

²⁸¹ vgl. Gold, R. (1958), S. 217 - 223

Bei den Interviewpartnern handelt es sich um Personen, die im Wissensmanagement tätig sind oder durch ihr Aufgabengebiet mit Wissensmanagement-Prozessen in Berührung kommen. Die Interviewpartner stammen aus unterschiedlichen Hierarchieebenen:

Bei dem European Space Operations Center, im Folgenden ESOC genannt, handelte es sich dabei um fünf Team- und Bereichsleiter. Bei der Forschungs- und Entwicklungsabteilung einer deutschen Universität um vier Projektmitarbeiter und Teamleiter. Bei der Hochschule Darmstadt – Campus Dieburg handelte es sich um vier Mitarbeiter aus dem gehobenen Verwaltungsdienst und Professoren. Bei der Unternehmensberatung wurden elf fachliche Mitarbeiter, Teamleiter und Bereichsleiter interviewt.

Für jede Organisation wird eine Fallbeschreibung angelegt, deren Fokus der Umgang der Organisation mit der Externalisierung impliziten Wissens ist.

6.2 Inhaltliche Herangehensweise

Zur Untersuchung der Organisationskultur wird sich für diese Arbeit am Drei-Ebenen-Modell von Schein orientiert. Das Modell wird um die Themenkomplexe gelebte Organisationskultur, Kommunikation und gezielte Förderung zum Wissensaustausch erweitert.

Schein ist mit seinem Modell ein Wegbereiter zur Untersuchung von Organisationskultur für Forscher und Berater geworden. Scheins Modell ist vielfach erprobt und verfolgt einen pragmatischen Ansatz, es eignet sich sowohl zur Erforschung, zur Beratung und zur Veränderung von Organisationskultur.

Darüber hinaus verbindet Schein die funktionalistische Organisationskulturperspektive mit der symbolischen Kulturperspektive. Dabei ist bedeutend, dass eine der drei Ebenen ohne die Interpretation der anderen beiden Ebenen nicht entzifferbar ist.

Schein bezieht in seinem Modell die kommunizierten Unternehmenswerte mit ein. Diese Ebene wird in den meisten Modellen zur Entzifferung von Organisationskultur nicht beachtet, sie erscheint jedoch in Hinblick auf die sich in den letzten zwanzig Jahren entwickelten Leitbilder von Organisationen, ihren internen Unternehmenswerten und ihren Unternehmensvisionen an Bedeutung gewonnen zu haben. Dabei wird in diese Untersuchung in Bezug auf die Externalisierung impliziten Wissens mit einbezogen werden.

Für die Erforschung des Einflusses der Organisationskultur auf die Externalisierung von implizitem Wissen werden daher die Ebenen Artefakte – Beobachtungen und Beschreibungen, kommunizierte Unternehmenswerte, gelebte Unternehmenswerte, darunter liegende Basisannahmen über die Natur des Menschen und Beziehungen zwischen Menschen, der Zeitfaktor, die Kommunikation in der Organisation und gezielte Förderungsaspekte zum Wissensaustausch untersucht.

Die Artefakte werden über Beobachtungen und Beschreibungen dokumentiert und in Zusammenspiel mit den anderen Ebenen entziffert. Die kommunizierten Unternehmenswerte werden anhand des Leitbildes der Organisation, der Unternehmensziele- und visionen und der internen Unternehmenswerte untersucht. Die darunter liegenden Basisannahmen über die Natur des Menschen und Beziehungen zwischen Menschen, sowie die gelebten Unternehmenswerte, der Kommunikation in der Organisation, der Zeitfaktor und die gezielte Förderung von Wissensaustausch werden mit teilstrukturierten Interviews untersucht.

Im Folgenden werden Annahmen über die Relevanz der einzelnen Themenkomplexe und ihres Einflusses auf die Externalisierung impliziten Wissens aufgestellt. Basierend auf diesen Annahmen wird ein Leitfaden entwickelt, der die beobachteten Artefakte und kommunizierten Unternehmenswerte hinsichtlich ihres Einflusses auf den Wissensaustausch untersuchen soll. Der Leitfaden führt zu den Fragestellungen in den teilstrukturierten Interviews:

Artefakte – Beobachtungen und Beschreibungen

Artefakte sind in der Regel leicht zu erkennen, aber schwierig zu entziffern.²⁸²

Es wird davon ausgegangen, dass ein Affordanzcharakter der Büros, Besprechungsräume und der Kantinen/Kaffeebereiche die informelle Kommunikation fördert und damit auch für die Externalisierung impliziten Wissens sorgt.

Flache Hierarchieebenen sorgen ebenfalls für die Förderung von Wissenskoooperation. Flexible Organisationsstrukturen mit geringen institutionellen Barrieren und der einfache Zugang zu relevanten Informationen und Wissen fördern die Wissenskoooperation.²⁸³

Ein weiterer, wichtiger Aspekt für die Externalisierung impliziten Wissens ist die informelle Kommunikation. Informelle Kommunikation ist oft zufallsbehaftet und kann somit, ohne ein bestimmtes Ziel zu verfolgen, dafür sorgen, dass Mitarbeiter im Gespräch Themen streifen und Wissen austauschen, das in einem bestimmten Zusammenhang nur am Rande relevant ist, an das sich der Mitarbeiter aber später in einem anderen Kontext erinnert. Dieses Wissen kann sich später in einer anderen Kontext als sehr nützlich erweisen.

Informelle Kommunikation sorgt dafür, dass sich Mitarbeiter durch die ungezwungene, natürliche Kommunikation in einer gemeinsamen ontologischen Ebene befinden, was den Wissensaustausch erleichtert. Weiterhin unterstützt informelle Kommunikation den Netzwerkcharakter. In großen Organisationen spielt das persönliche Netzwerk der Mitarbeiter für den Wissensaustausch und die Wissensgenerierung eine entscheidende Rolle. Das trifft insbesondere auf globale Konzerne mit Netzwerkstruktur und flachen Hierarchien zu. Es wird immer wichtiger, dass Mitarbeiter über Netzwerke Zugang zu implizitem Wissen anderer Mitarbeiter haben, da die Netzwerkstrukturen solcher Organisationen aufgrund ihrer Größe oft intransparent sind.

Informelle Kleidung fördert den Wissensaustausch, da sie die Barrieren für eine informelle Kommunikation geringer erscheinen lässt.

Es wird davon ausgegangen, dass flache Hierarchien die Externalisierung impliziten Wissens fördern, da die Kommunikation innerhalb der Organisation nicht nur einseitig innerhalb einer Abteilung von Vorgesetztem zum Mitarbeiter und umgekehrt funktioniert, sondern auch vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten einer anderen Abteilung oder vom Mitarbeiter eines Bereiches zu einem Mitarbeiter eines anderen Bereiches.

Flache Hierarchien fördern somit auch Communities of Practice. Für Communities of Practice ist insbesondere die Nichtbeachtung der Hierarchieebenen von entscheidender Bedeutung für ihr Überleben.

Es wird davon ausgegangen, dass transparente Prozesse den Wissensaustausch fördern. Implizites Wissen kann in Prozessen verankert werden und damit zu kollektivem Wissen werden. Je transparenter die internen Prozesse gestaltet sind und je stärker die Verzahnung von Prozessabläufen und der Externalisierung impliziten Wissens ist, desto besser kann implizites Wissen externalisiert werden.

²⁸² vgl. Schein, E. (2010), S. 24; Gläser, J. [u.a.] (2009), S. 30f

²⁸³ vgl. Lüthy, W. [Hrsg.] (2002) S. 101

Rituale und Zeremonien und Geschichten über das Unternehmen und seine Gründer können Hinweise auf darunter liegende Basisannahmen liefern. Außerdem soll analysiert werden, inwieweit sie Hinweise auf den Umgang mit der Externalisierung impliziten Wissens geben. Dazu erscheinen folgende Fragestellungen für die Untersuchung relevant?

1. Wie sind Vorgesetzte und Mitarbeiter gekleidet?
2. Wie sind die Hierarchien gestaltet?
3. Wie sind die internen Prozesse gestaltet?
4. Gibt es Schnittstellen für die Externalisierung von implizitem Wissen und internen Arbeitsabläufen?
5. Werden Prozessabläufe bewusst gesteuert?
6. Sind in der Organisation Rituale und Zeremonien vorhanden und wie gestalten sich diese?
7. Wer waren die Gründungsväter und welche Vorstellungen hatten sie?

Kommunizierte Überzeugungen und Werte der Organisation

Die offiziell von der Organisation kommunizierten Werte und Überzeugungen bieten einen ersten Anhaltspunkt darüber, welche Unternehmenskulturelemente die Externalisierung impliziten Wissens fördern können. Obwohl diese Glaubenssätze oft nicht den Ist-Zustand der Organisationskultur widerspiegeln, sondern die gewünschte Kultur, bzw. die Kultur, die nach außen hin sichtbar sein soll und kommuniziert werden soll, können sie erste Hinweise auf die Unternehmenswerte liefern.²⁸⁴ Dabei wird bei der Untersuchung besonders viel Wert darauf gelegt, zu erfahren, ob die kommunizierten Überzeugungen gelebt werden und welche Werte in der Organisation besonders hervorgehoben werden. Folgende Fragen erscheinen für den Einfluss der Organisationskultur auf die Externalisierung von impliziten Wissen relevant zu sein:

1. Interne Unternehmenswerte

1. Was sind die Unternehmenswerte?
2. Wird der Austausch von Wissen zwischen den Organisationsmitgliedern in den Unternehmenswerten erwähnt und wenn ja, in welchem Kontext?
3. Ist der Austausch von Wissen in den Unternehmenswerten ein erwünschtes Ziel?
4. Sind Teamarbeit und kooperatives Verhalten gewünschte Unternehmenswerte nach denen gestrebt wird?

2. Unternehmensleitbild

1. Wie lautet das Unternehmensleitbild?
2. In welchem Zusammenhang sind die Organisationsmitglieder und die Organisation im Unternehmensleitbild genannt?
3. Wird der Austausch von Wissen im Leitbild erwähnt?
4. Wird Teamarbeit oder ein Wir-Gefühl im Unternehmensleitbild genannt?
5. Gibt es im Unternehmensleitbild Hinweise auf ein kooperatives Verhalten in der Organisation?

²⁸⁴ vgl. Schmidt, S. (2008), S. 186f.

3. Kommunizierte Unternehmensziele

1. Gibt es ein offiziell kommuniziertes Unternehmensziel?
2. Wird das Unternehmensziel intern und extern kommuniziert?
3. Werden die Mitarbeiter und der Austausch von Wissen in den Unternehmenszielen erwähnt?
4. Wird Innovation in den Unternehmenszielen erwähnt?
5. Wird in den Unternehmenszielen von gemeinsamen wirtschaftlichen Zielen gesprochen, die sowohl die Organisationsführung als auch die Mitarbeiter mit einbeziehen?

Gelebte Unternehmenswerte

Ein weiterer Fokus der Untersuchung liegt darauf, ob die kommunizierten Unternehmenswerte– und visionen gelebt werden. Es wird davon ausgegangen, dass eine Verzahnung von vorgelebten und gelebten Unternehmenswerten einen großen Einfluss auf die Externalisierung impliziten Wissens haben kann.

Je stärker die grundlegenden Werte und Überzeugungen der Unternehmenskultur im Alltag der Organisation verankert sind, desto größer ist die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, mit der Abteilung oder mit dem Team.²⁸⁵ Wenn sich ein Mitarbeiter mit den Werten der Organisation identifizieren kann, wird er motivierter sein. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass er sein Wissen teilt.²⁸⁶

Durch die Identifikation mit den Organisationswerten befindet sich der Mitarbeiter in einem ähnlichen Kontext wie seine Kollegen, was die Externalisierung impliziten Wissens erleichtert.²⁸⁷ Gleiche gelebte Werte sorgen für Vertrauen, was wiederum dazu führt, dass der Mitarbeiter sein Wissen teilt und über seine Fehler sprechen kann, was eine tolerante Fehlerkultur begünstigt.

Werden Unternehmenswerte wie Kooperation, Teamarbeit und Reziprozität so gesteuert, dass sie in der Organisation gelebt werden, so kann die Verknüpfung der Organisationswerte die Externalisierung impliziten Wissens fördern. Je stärker die von der Organisation kommunizierten Kulturwerte gelebt werden, desto eher ist die Externalisierung von implizitem Wissen möglich.

²⁸⁵ vgl. Sackmann, S. (2004), S. 29

²⁸⁶ vgl. Sitkin, S. (1993) in Neubauer, W. (2003), S. 98f

²⁸⁷ vgl. Nonaka, I.[u.a.] (2012), S. 72

Laut Sackmann sind eine klare Zielsetzung, transparente Kommunikation der Unternehmensziele und Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen Einflussfaktoren, die für den Erfolg des Unternehmens sorgen und damit ein wichtiger Faktor für den Wissensaustausch sind. Fehlt solch eine Identifikation, führt das zu einer inneren Kündigung oder sogar zu Sabotage.²⁸⁸

Identifikation mit dem Unternehmen und gemeinsame Ziele führen dazu, dass sich die Mitarbeiter in derselben ontologischen Ebene befinden und dadurch ihr Wissen leichter externalisieren können. Folgende Fragen erscheinen für daher für die Untersuchung von Relevanz zu sein:

1. Kennen die Mitarbeiter die Unternehmenswerte?
2. Werden die Unternehmenswerte von den Führungskräften vorgelebt?
3. Werden die Unternehmenswerte im Alltag gelebt?
4. Werden die Unternehmenswerte konsistent überprüft und angepasst?
5. Werden die Unternehmenswerte überall im Unternehmen gelebt oder gibt es Ausnahmen?
6. Gibt es Subkulturen?
7. Herrschen auf den unterschiedlichen Führungsebenen verschiedene Unternehmenswertvorstellungen?

²⁸⁸ vgl. Sackmann, S. (2004), S. 195f.

Darunter liegende Basisannahmen

Die darunter liegenden Basisannahmen untergliedern sich in die Themenkomplexe Natur des Menschen, Beziehungen zu Menschen und Zeitorientierung. Diese drei Themenkomplexe sind an Kluckhohn und Strodtbeck angelehnt, die ihre Theorie durch die Untersuchung an fünf verschiedenen Bevölkerungsgruppen in den USA in den 50er Jahren entwickelt haben.

Das Modell von Kluckhohn und Strodtbeck hat viele Kulturforscher maßgeblich beeinflusst und fließt auch in das Drei-Ebenen-Modell von Schein mit den darunter liegenden Basisannahmen – Annahmen über die Natur des Menschen, Beziehungen zu Menschen und die Zeitorientierung mit ein.

Natur des Menschen

Es wird davon ausgegangen, dass eine positive Grundannahme über andere Menschen und über die Außenwelt die Externalisierung impliziten Wissens fördert. Das bedeutet, dass eine Organisation, die eine positive Grundannahme gegenüber ihren Mitarbeitern hat und diesen mehr Vertrauen entgegen bringt, den Wissensaustausch fördert.

Wenn eine Organisation eine positive Grundannahme ihren Mitarbeitern gegenüber hat, werden die Mitarbeiter diese positive Grundannahme übernehmen und ihr Verhalten entsprechend positiv anpassen. Wie McGregor 1960 in Studien belegen konnte, führt ein kontinuierliches Führungsverhalten, welches auf einer Basisannahme basiert, dazu, dass Mitarbeiter ihr Verhalten an das Führungsverhalten entsprechend anpassen.²⁸⁹ Das bedeutet, dass Mitarbeiter, denen Vertrauen in Bezug auf ihre Arbeitszeit entgegengebracht wird, mit ihrer Arbeitszeit sorgsam und vertrauensvoll im Sinne der Organisationsziele umgehen. Wird grundsätzliches Misstrauen seitens der Organisation bezüglich der Arbeitszeit kontinuierlich kommuniziert, werden die Mitarbeiter versuchen, die Arbeitszeit zu ihren Gunsten und zu Ungunsten der Organisation zu gestalten.

²⁸⁹ vgl. McGregor, D. (1960) in Schein, E. (2010), S. 30

Gleichzeitig wird diese Organisation durch ihre positive Grundannahme zur Außenwelt auch gute und vertrauensvolle Beziehungen zu Kunden und Lieferanten und zu Mitbewerbern aufbauen und hier ebenfalls implizites Wissen aus diesen Beziehungen generieren können.

Es wird davon ausgegangen, dass Vertrauen ein wesentlicher Faktor für den Austausch von implizitem Wissen ist.²⁹⁰

Daher werden für den Interviewleitfaden folgende Fragestellungen identifiziert:

1. Ist der Arbeitsplatz der Mitarbeiter sicher?
2. Wird den Mitarbeitern Vertrauen entgegengebracht?
3. Gibt es Freiräume für die Mitarbeiter? Können die Mitarbeiter ihre Arbeitszeit frei wählen?
4. Werden ihnen Freiräume für informelle Treffen und für die Ideengenerierung zugestanden?
5. Können die Mitarbeiter selbständig Entscheidungen im Rahmen ihrer Verantwortungs- und Tätigkeitsprofile treffen?
6. Wie wird mit Fehlern umgegangen?
7. Wie werden Entscheidungen getroffen?

²⁹⁰ vgl. Lüthy, W. [Hrsg.] (2002), S. 98

Beziehungen zu Menschen

Da implizites Wissen durch Beobachten, Nachahmen und Kommunikation zwischen Menschen ausgetauscht wird, ist davon auszugehen, dass die Beziehungen der Mitarbeiter untereinander eine wesentliche Rolle für die Externalisierung impliziten Wissen spielen.

Untersuchungen haben ergeben, dass sich Inhalte leichter in einer Kommunikation vermitteln lassen, wenn die Beziehungen zwischen den Kommunikationspartnern positiv durch Sympathie, Vertrauen und Wertschätzung ausgeprägt sind.²⁹¹

Außerdem ist persönliche Nähe eine wichtige Bedingung für die Externalisierung impliziten Wissens.²⁹²

Personen, die sich auf derselben ontologischen Ebene befinden, können ihr Wissen leichter austauschen.

Es wird davon ausgegangen, dass konkurrierende Beziehungen den Wissensaustausch behindern. Das bezieht sich sowohl auf konkurrierende Beziehungen innerhalb von Arbeitsteams als auch zwischen Abteilungen oder Bereichen einer Organisation. Folgende Fragen werden daher in den Interviewleitfaden für diese Untersuchung mit aufgenommen.

1. Wird Teamarbeit gefördert?
2. Wie sind die Beziehungen zwischen den Abteilungen?
3. Wird der Austausch von Wissen belohnt?
4. Wie wird Wissen betrachtet?
5. Wie wird kommuniziert? Persönlich, per Telefon, per E-mail? Wird sich für die Kommunikation Zeit genommen? Wie wichtig ist Kommunikation in der Organisation, welchen Stellenwert hat sie?
6. Wie schnell ist die Kommunikation?

²⁹¹ vgl. Reichwald, R. (1993) in: Thobe, W. (2003), S. 98

²⁹² vgl. Pfiffner, M. [u.a.] (1998) in: Thobe, W. (2003), S. 98

Zeitfaktor

Zeit ist ein wichtiger Faktor für erfolgreiche Wissenskooperation. Ein kurzfristiger Zeithorizont fördert eigennütziges Handeln, ein langfristiger Zeithorizont fördert den Wissensaustausch. Langfristige Perspektiven für Mitarbeiter sind eine weitere Voraussetzung dafür, dass es zu einer erfolgreichen Wissenskooperation kommt.

Die langfristigen Perspektiven beziehen sich sowohl auf die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter im Betrieb als auch auf die wirtschaftliche Zukunft der Organisation und ihre Positionierung in der jeweiligen Branche.²⁹³

1. Gibt es eine hohe Fluktuation in der Organisation oder herrscht eher Kontinuität?
2. Gibt es für die Mitarbeiter realistische Aufstiegschancen und Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen? Haben die Mitarbeiter langfristige Perspektiven im Unternehmen?
3. Wenn die Mitarbeiter ihr Wissen teilen, erhalten sie dann langfristig einen Vorteil, indem andere Kollegen ihr Wissen später auch teilen?
4. Wie schnell wird in der Organisation kommuniziert?

²⁹³ vgl. Franke, J. (1996) in Lüthy, W. [Hrsg.] (2002), S. 99

Kommunikation

Implizites Wissen kann nur über Sprache externalisiert werden. Daher wird davon ausgegangen, dass die Art der Kommunikation in der Organisation eine wesentliche Rolle bei der Externalisierung impliziten Wissens spielt.

Für den Austausch von implizitem Wissen sind ein gemeinsamer Erfahrungshorizont und eine hohe kontextuelle Basis erforderlich. Es wird davon ausgegangen, dass informelle Kommunikation den Austausch von implizitem Wissen fördert.²⁹⁴

Dabei soll untersucht werden, welchen Stellenwert Kommunikation in der Organisation hat. Es wird davon ausgegangen, dass dialogische Gespräche den Wissensaustausch fördern,²⁹⁵ wohingegen stark strukturierte hierarchische Kommunikation, die einseitig erfolgt, den Austausch impliziten Wissens eher behindert.

Laut Krämer fördert informelle Kommunikation eine positive Organisationskultur. Damit fördert informelle Kommunikation die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter in der Organisation. Informelle Kommunikation trägt zu einem stärkeren Wissensaustausch und zu verbesserter Transparenz bei. Dadurch sorgt informelle Kommunikation für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder.²⁹⁶

Informelle Kommunikationsmöglichkeiten fördern den Wissensaustausch. Dazu gehören gemeinsame Kaffee- und Mittagspausen und der informelle Austausch am Rande von institutionellen Sitzungen und Meetings. Diese Fragen erscheinen in dem Zusammenhang für die Untersuchung von Relevanz und fließen in den Interviewleitfaden mit ein:

1. Über welche Medien wird kommuniziert?
2. Herrscht eine gemeinsame Semantik?
3. Gibt es Zeit für informelle Kommunikation?
4. Wird Kommunikation informell oder formell betrieben?
5. Wird informelle Kommunikation gefördert?

²⁹⁴ vgl. Lullies, V. [u.a.] (1993) in Porschen, S. (2008), S. 192

²⁹⁵ vgl. Graumann, C. (1990) in Nonaka, I. [u.a.] (2012), S. 77

²⁹⁶ vgl. Krämer, M. (2003), S. 209

Gezielte Förderung von Wissensaustausch

Weiterhin soll untersucht werden, inwieweit die Organisationen Wissensaustausch gezielt fördern. Eine gezielte Förderung von Wissensaustausch gibt Einblick über den Stellenwert, den Wissensmanagement in der jeweiligen Organisation hat.

Dabei soll ein besonderer Fokus darauf liegen, ob die Organisation eine der in Kapitel 2 beschriebenen Methoden für den Wissensaustausch wissentlich oder unwissentlich verwendet. Interessant ist es auch zu sehen, ob Communities of Practice in den Organisationen existieren und ob sie von alleine entstanden sind oder ob sie aus der Organisation heraus gesteuert werden.

1. Gibt es gezielte Methoden, um die Externalisierung impliziten Wissens zu fördern?
2. Existieren in der Organisation Praktikergemeinschaften? Werden diese bewusst gefördert?
3. Hat die Organisation externe Berater beauftragt, bei der Externalisierung impliziten Wissens zu beraten?
4. Werden in der Organisation bewusst Geschichten erzählt?
5. Werden die Mitarbeiter in Kommunikation geschult?

Interviewfragen

Für den Interviewleitfaden wurden aufgrund der vorherigen Diskussion die sechs Themenkomplexe Mensch und Wissen, Wissen und Beziehungen zu Menschen, Kommunikation, gelebte Unternehmenswerte und implizites Wissen, Zeit und gezielte Förderung des Wissensaustausches identifiziert. Diese Themenkomplexe beinhalten jeweils zwei bis fünf Fragestellungen, die thematisch zu den jeweiligen Themenkomplexen gehören. Bei den Interviews wird versucht, alle Interviewfragen den jeweiligen Interviewpartnern zu stellen, es erscheint jedoch auch von hoher Relevanz, auf Aspekte, die der Interviewpartner von sich aus erwähnt und die relevant für diese Untersuchung erscheinen, einzugehen und im Interviewgespräch weiter zu verfolgen. Daher kann nicht immer die strikte Einhaltung der Reihenfolge aller Fragen eingehalten werden. Die Themenkomplexe sollen jedoch eine gewisse Orientierung bei den Fragestellungen gewährleisten. Auf diese Weise wird für die Untersuchung sowohl eine Deduktion der erstellten Thesen als auch eine Induktion für neue Zusammenhänge gewährleistet. Der Interviewleitfaden besteht aus folgenden Fragen:

Mensch und Wissen

- Beschreiben Sie die Altersstruktur im Unternehmen.
- Bleiben Mitarbeiter eher kurzfristig oder langfristig im Unternehmen?
- Können die Mitarbeiter ihre Arbeit im Rahmen ihrer Tätigkeiten frei gestalten?
- Gab es in den letzten Jahren Umstrukturierungen? Haben diese Umstrukturierungen das Verhalten der Mitarbeiter beim Austausch von Erfahrungswissen beeinflusst?
- Wie werden Entscheidungen getroffen? Wie sind die Abstimmungsprozesse in Ihrem Unternehmen gestaltet? Kommt es vor, dass Entscheidungen manchmal „aus dem Bauch heraus“ getroffen werden?

Wissen und Beziehungen zwischen Menschen

- Wie wird Erfahrungswissen in den Teams in Ihrem Unternehmen ausgetauscht?
- Wie wird Erfahrungswissen zwischen den Bereichen und Abteilungen in Ihrem Unternehmen ausgetauscht?
- Wird die Weitergabe von Erfahrungswissen von der Organisation wertgeschätzt? Gibt es dafür ein Belohnungssystem?

Kommunikation

- Beschreiben Sie die Kommunikation in Ihrem Unternehmen. Wie wird bei Ihnen kommuniziert? Ist die Kommunikation persönlich oder wird sie z. B. durch räumliche Distanz und Medien wie E-mail und Telefonkonferenzen bestimmt?
- Gestalten sich die Besprechungen eher formell oder informell? Gibt es eine Regelmäßigkeit, eine Agenda und ein Protokoll mit Maßnahmenkatalog oder finden Besprechungen nach Anlass statt?
- Gibt es neben „offiziellen“ Meetings Zeit für informelle Kommunikation? Wird diese bewusst gefördert (Zeiten, Kaffeeecken?)

Gelebte Unternehmenswerte und implizites Wissen

- Können Sie mir Ihre Unternehmenswerte nennen? Bzw. wissen Sie, wo diese stehen? Wenn ich in Ihr Team/Abteilung gehen würde und dort die Mitarbeiter nach den Unternehmenswerten fragen würde, könnten mir die Mitarbeiter die Unternehmenswerte ad hoc nennen?
- Würden Sie sagen, dass die Unternehmenswerte von den Führungskräften weitestgehend gelebt werden?
- Werden die Unternehmenswerte konsistent überprüft und angepasst? Handelt es sich um einen top-down und/oder bottom-up Prozess?
- Nach welchen Kriterien werden Mitarbeiter befördert? Spielt die Umsetzung der Unternehmenswerte bei der Beförderung von Mitarbeitern eine Rolle?
- Gibt es im Unternehmen unterschiedlich gelebte Unternehmenswerte, z. B. im höheren Management, im mittleren Management und bei den Mitarbeitern?

Zeit

- Auf wie viele Jahre sind die Unternehmensziele (Wachstum, Umsatz) in der Regel ausgelegt? Gibt es Zukunftsvisionen? Sind die Unternehmensziele kurzfristig oder langfristig ausgerichtet?
- Gibt es für die Mitarbeiter Aufstiegschancen und Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen?
- Wird in der Organisation eher schnell oder langsam kommuniziert? Wie lange dauert in der Regel die Antwortzeit auf eine interne Anfrage?

Gezielte Förderung des Wissensaustausches

- Gibt es gezielte Methoden im Unternehmen, um den Austausch von Erfahrungswissen zu fördern? Z. B. Schulungen, Workshops, Communities of Practice, After-Action Reviews oder Story-Telling?
- Existieren in der Organisation Communities of Practice, die abteilungsübergreifend agieren? Wird der bereichs- und abteilungsübergreifende Austausch im Unternehmen gezielt gefördert?
- Hat die Organisation in der Vergangenheit externe Berater beauftragt, bei Wissensmanagement-Prozessen zu beraten? Z. B. beim Story-Telling, dem Erzählen von Geschichten über das Unternehmen?
- Gibt es in der Organisation Ansätze oder Methoden wie damit umgegangen wird, wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen und Erfahrungswissen mitnehmen?

7. Auswertungen der Artefakte, der kommunizierten Unternehmenswerte und der Interviews

7.1 European Space Agency – European Space Operations Center – Darmstadt

Artefakte – Beobachtungen und Beschreibungen

Gebäude, Anordnung der Büros, der Besprechungsräume, der Kaffeecken

Das ESOC ist das European Space Operations Center der ESA. Das ESOC ist das Zentrum, das die Satelliten im Weltraum startet und kontrolliert. Es ist sozusagen das ausführende Organ der ESA.

Der Hauptsitz der ESA ist in Paris. Daneben gibt es noch Sitze in den Niederlanden (ESTEC), in Italien (ESRIN), in Spanien (ESAC) und Großbritannien (ECSAT) und in Südamerika Französisch Guinea mit dem europäischen Weltraumbahnhof.²⁹⁷

Das ESOC in Darmstadt befindet sich auf einem Gelände in der Nähe der A5 etwas außerhalb der Innenstadt. Es besteht aus einer Ansammlung von unterschiedlichen Gebäuden. Die Gebäudestruktur ist historisch gewachsen.

Am Haupteingang, auf dem die Flaggen der Mitgliedsstaaten wehen, befindet sich die Rezeption. Um auf das Gelände des ESOC zu gelangen, benötigt man einen Besucherausweis. Die Drehschranken am Eingang werden von Sicherheitspersonal überwacht. Das ESOC wurde 1967 gegründet.²⁹⁸

Die Räume, in denen die Interviews geführt werden, sind modern ausgestattet. Die Büros der Mitarbeiter haben halbdurchsichtige Glastüren. Manche Bürotüren sind offen, andere verschlossen. In den Konferenzräumen, die für die Interviews zur Verfügung stehen, gibt es Automaten für Kaffee, Tee und Wasser.

Seit Kurzem gibt es bei dem ESOC sogenannte offene (informelle) Arbeitsplätze, die sich am Eingang der Gebäude im Erdgeschoss befinden. Diese offenen Arbeitsplätze können von Teams für ad-hoc Treffen genutzt werden.

²⁹⁷ vgl. European Space Agency: ESA Headquarters (2016), abgerufen 17.4.17; vgl. European Space Agency: European Space Research and Technology Centre (2016), abgerufen 17.4.2011; European Space Agency: European Space Research Institute (o.J.); abgerufen 17.4.17; European Space Agency: ESCAT (o.J.), abgerufen 17.4.17; European Space Agency: European Space Astronomy Centre (o.J.), abgerufen 17.4.17, 2

²⁹⁸ vgl. European Space Agency: Was macht ESOC in Darmstadt?: Ein Überblick (o.J.), abgerufen 17.4.17

Organisationsstruktur, Organigramm, flache Hierarchiestrukturen

Die Organisationsstruktur bei dem ESOC hat militärischen Charakter. Die genaue Zuordnung der Verantwortlichkeiten bei einem Satellitenstart ist für das ESOC von großer Wichtigkeit, um bei auftretenden Problemen möglichst schnell handeln zu können.

Interne Prozesse und transparente Prozesse

Es werden sehr viele Simulationen und After Action Reviews nach den Simulationen durchgeführt, um genau zu dokumentieren, was beim Start funktioniert hat und was nicht. Das ist für den fehlerfreien Ablauf eines Satellitenstartes notwendig. Durch die After Action Reviews wird die Externalisierung von implizitem Wissen gewährleistet.

Rituale und Zeremonien

Rituale und Zeremonien wurden bei den Interviews nicht erwähnt.

Geschichten über das Unternehmen/Gründergeschichten

Die ESA wurde 1975 gegründet. Die Mitgliedsstaaten waren Deutschland, Dänemark, Belgien, Frankreich, Großbritannien, Italien, die Niederlande, Schweden, Schweiz und Spanien. Die Intention der Gründungsstaaten war, eine europäische Raumfahrt aufzubauen, um von den Raumfahrtprogrammen der beiden Großmächte USA und Russland unabhängig zu sein.²⁹⁹ Damit erfüllt die ESA einen politischen Auftrag.

Kleidung

Die Interviewpartner waren alle im legeren Business-Stil angezogen. Sie hatten alle ein Hemd, eine Stoffhose und ein Jackett an. Alle Interviewpartner waren Bereichsleiter oder Teamleiter. Mitarbeiter aus den mittleren und unteren Hierarchiestufen tragen Alltagskleidung wie Jeans oder T-Shirts, wie ein Gang durch das Gebäude zeigte.

²⁹⁹ vgl. European Space Agency: Deutschland Wendepunkt 1975 (o.J.), abgerufen 17.4.17

Kommunizierte Überzeugungen und Werte der Organisation

Unternehmenswerte

Die internen kommunizierten Unternehmenswerte der ESA sind in der Charter of Values dokumentiert. Die Charter of Values sind eine Art Verhaltenskodex für ESA-Mitarbeiter und gliedern sich in die Themenbereiche

- Principles and Values of ESA
- Interpersonal Relationships
- Commitments and Responsibilities
- Conflicts of Interest and Outside Activities

Jeder dieser Themenbereiche gliedert sich in weitere Unterkategorien.

Für die Principles of Values of ESA lauten diese:

- Professionalism
- Integrity
- Fostering of Professional Competence
- Fair and Equal Treatment
- Environment and Health
- Social Dialogue
- Transparency and the Agency's Image

Es war nicht möglich, eine komplette Übersicht der Principles of Values zu erhalten. Die hier abgebildeten Unternehmenswerte sind ein Auszug.

Unternehmensleitbild

Ein Unternehmensleitbild existiert nicht.

Kommunizierte Unternehmensziele

Die Ziele der ESA sind auf der Webseite der ESA abrufbar:

“ESA's purpose shall be to provide for, and to promote, for exclusively peaceful purposes, cooperation among European States in space research and technology and their space applications, with a view to their being used for scientific purposes and for operational space applications systems:

- By elaborating and implementing a long-term European space policy, by recommending space objectives to the Member States, and by concerting the policies of the Member States with respect to other national and international organisations and institutions;*
- By elaborating and implementing activities and programmes in the space field;*
- By coordinating the European space programme and national programmes, and by integrating the latter progressively and as completely as possible into the European space programme, in particular as regards the development of applications satellites;*
- By elaborating and implementing the industrial policy appropriate to its programme and by recommending a coherent industrial policy to the Member States.”*

(excerpt from Article II, Purpose, Convention of establishment of a European Space Agency, SP-1271(E), 2003) ³⁰⁰

Das Unternehmensziel ist auf der Webseite der ESA zu finden. Die ESA hat keine wirtschaftlichen Ziele. Als Space Agency erfüllt sie die Vorgaben der Mitgliedsstaaten und hat ihren Zweck im ausschließlich friedvollen Einsatz der Raumfahrt für wissenschaftliche und operationelle Zwecke. Diese Ziele sind den Mitarbeitern durch die Interviewbefragung bekannt. Das betrifft besonders den friedvollen Zweck der bemannten und unbemannten Raumfahrt für die wissenschaftliche Forschung.

³⁰⁰ European Space Agency: Welcome to ESA (2007), abgerufen am 17.4.17

Interviews – darunter liegende Basisannahmen

Altersstruktur

Das ESOC in Darmstadt hat ca. 800 bis 900 Angestellte. Davon sind ca. 200 Mitarbeiter festangestellte ESOC-Mitarbeiter, der Rest sind sogenannte Kontraktoren, also Mitarbeiter, die über andere Firmen bei dem ESOC arbeiten.

Die Interviews wurden mit vier Bereichs- und einem Teamleiter geführt, die alle festangestellte Mitarbeiter bei dem ESOC sind.

Der Altersdurchschnitt bei dem ESOC liegt zwischen 35 und 45 Jahren. Das ESOC stellt Raumfahrtexperten ein, die in der Regel alle einen Universitätsabschluss haben und danach ein paar Jahre in der Industrie gearbeitet haben, bevor sie bei dem ESOC anfangen.

Die Kontraktoren sind in der Regel jünger als die ESOC-Mitarbeiter.

In den nächsten Jahren wird es sogenannte Retirement-Waves geben, das heißt es werden sehr viele Mitarbeiter, die 30 oder 40 Jahre bei dem ESOC gearbeitet haben und viel Erfahrungswissen mitbringen, in Rente gehen. Die Retirement-Waves kommen dadurch zustande, dass das ESOC in der Vergangenheit in Wellen, entsprechend des Mitarbeiterbedarfes, eingestellt hat. Durch die Retirements-Waves wird bei dem ESOC sehr viel implizites Wissen in den nächsten Jahren verloren gehen.

Ein Interviewpartner, der in den nächsten Jahren in Ruhestand gehen wird und über sehr viel implizites Wissen verfügt, berichtet von seiner eigenen Aufgabenverschiebung in seinem Team, damit er dort als Berater jüngeren Mitarbeitern zur Verfügung steht und an sie sein implizites Wissen weiter geben kann. Er wurde aus seiner Aufgabenverantwortung entlassen und steht dem Team nun als Experte beratend zur Seite. Auf diese Weise können jüngere Mitarbeiter Führungsverantwortung wahrnehmen und gleichzeitig vom Erfahrungswissen eines Experten profitieren. Der Interviewpartner fühlte sich in seiner Rolle als beratender Senior-Experte in seinem Team sehr wertschätzt, betonte aber, dass seine Funktion eine Ausnahme bei dem ESOC darstellt, da viele Führungskräfte ungern vor ihrem Ruhestand ihre Führungsposition aufgeben, um eine beratende Position einzunehmen und jüngere Mitarbeiter in Führungspositionen zu beraten.

Um talentierten Nachwuchs für das ESOC zu gewinnen, hat das ESOC ein Young-Graduate-Programm ins Leben gerufen, über das versucht wird Absolventen von der Universität direkt für das ESOC zu gewinnen.

Fluktuation

Die ESOC-Mitarbeiter (exkl. Kontraktoren) bleiben in der Regel sehr lange in der Organisation, so dass es so gut wie keine Fluktuation gibt. Das liegt auf der einen Seite an der Branche, die es erschwert in einer anderen europäischen Organisation in der Raumfahrt tätig zu sein. Auf der anderen Seite werden die Arbeitsbedingungen bei dem ESOC als sehr gut beschrieben. Das bezieht sich zum einen auf das Gehalt, und zum anderen auf die Arbeit selbst. Von den Interviewpartnern wurde insbesondere die Arbeit in einer interkulturellen Umgebung sehr geschätzt. Die Mitarbeiter sind über die Identifikation mit der Raumfahrt sehr motiviert. Der Teamgeist und die Motivation sind bei dem ESOC besonders

stark ausgeprägt. Ein Interviewpartner sagte aus, dass es ein ganz besonderes Gefühl sei, dabei zu sein, wenn ein Satellit gestartet wird.

Dadurch, dass vor dem Start eines Satelliten sehr viele Simulationen im Team durchgeführt werden, und die Teams vor dem Start sehr eng und sehr intensiv zusammenarbeiten, ist der Teamgedanke bei dem ESOC stark ausgeprägt.

Bei dem ESOC arbeiten viele Spezialisten aus verschiedenen europäischen Ländern. Das ESOC dient mit ihrem multikulturellen Umfeld den einzelnen Nationen als eine Art Heimat und sorgt für eine gemeinsame Identität. Bei dem European Space Operations Center gibt es ein ausgeprägtes Clubwesen. Das ESOC versucht auf diese Weise den Mitarbeitern ein Zusammengehörigkeitsgefühl zu vermitteln, indem sie Sportclubs und private Reisen organisiert.

Ein weiterer Grund für die geringe Fluktuation ist die langfristige Projektplanung des ESOC. Von der Planung bis zum Start eines Satelliten können bis zu zehn Jahre vergehen. Das bedeutet, dass viele Mitarbeiter über viele Jahre an einem gemeinsamen Projekt arbeiten.

Umstrukturierungen

Die Umstrukturierungen gehen in der Regel von der European Space Agency aus, die dem ESOC übergeordnet ist. Deshalb werden in diesem Zusammenhang die Umstrukturierungen genannt, die die Interviewpartner über die ESA erwähnten.

Bei der ESA gab es immer wieder Umstrukturierungen, in denen ein Direktorat in zwei Direktorate getrennt wurde und schließlich wieder in zwei Direktorate zusammen geführt wurde. Seit Januar 2015 gibt es bei der ESA ein Generaldirektorat. Jan Wörner ist seit Januar 2015 Generaldirektor der ESA mit Amtssitz in Paris.

Die Umstrukturierungen haben die höheren Management-Ebenen betroffen, sie hatten aber kaum Einfluss auf die Arbeit in den Teams. Die Umstrukturierungen hatten auch wenig Einfluss auf den Austausch von Erfahrungswissen zwischen den Bereichen.

Die europäische Raumfahrt hat in den letzten zehn Jahren einen Wandel durchlaufen. Wohingegen die europäische Raumfahrt vor mehr als zehn Jahren sehr stark von öffentlich dominierten Auftraggebern geprägt war, drängt nun die Privatwirtschaft ebenfalls in den Sektor. Dadurch entsteht ein stärkeres Profitdenken, was auch die ESA betrifft und zu internen Umstrukturierungen führt. Die ESA steht damit vor einer ihrer großen Herausforderungen in den nächsten zehn Jahren.

Perspektiven

Bei dem European Space Operations Center gibt es eine Management- und eine Expertenkarriere. Bis vor ein paar Jahren waren diese beiden Karrierewege von der Entlohnung gleich gestellt. Jetzt ist es nicht mehr möglich als Experte das gleiche Gehalt zu erhalten wie jemand, der die Management-Karriere einschlägt.

Die Aufstiegsperspektiven sind bei dem ESOC eher gering. Das liegt darin begründet, dass die Stellen auf Management-Ebene limitiert sind. Da die Mitarbeiter in der Regel sehr lange

bei dem ESOC bleiben werden keine Positionen frei, auf die sich jüngere Mitarbeiter bewerben könnten.

Das ESOC hat eine interne University und bietet Trainingsprogramme an. Einmal im Jahr gibt es Mitarbeiterjahresgespräche, bei denen besprochen wird, wohin sich der jeweilige Mitarbeiter entwickeln will und welche Trainingsprogramme ihm entsprechend empfohlen werden.

Obwohl es bei dem ESOC nur sehr begrenzte Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten gibt, sind die Mitarbeiter mit ihrer Arbeit aufgrund der guten Arbeitsbedingungen und der hohen Identifikation mit der Raumfahrt sehr zufrieden.

Die Regelsysteme, nach denen Mitarbeiter befördert werden, richten sich nach der prozentualen Verteilung der Nationalitäten, also wieviel Budget eine Nation der ESA zur Verfügung stellt und wie viele Mitarbeiterstellen ihr dann bei der ESA zur Verfügung stehen. Weiterhin richtet sich die Beförderung nach der Sympathie des Vorgesetzten und der Korrektheit der Arbeit. Da die ESA eine Risikoverwaltungsindustrie mit einer Null-Fehler-Kultur ist, ist fehlerfreies und korrektes Arbeiten ein sehr hohes Gut.

Kommunikation

Die Kommunikation beim Start eines Satelliten ist sehr schnell. Insbesondere, wenn Probleme während des Startes auftreten, muss sofort gehandelt werden. Dabei werden alle Mitarbeiter alarmiert, man kommuniziert auch am Wochenende, was sonst eher selten passiert. Die Verzögerung eines Satellitenstartes kann das ESOC ungefähr eine Million Euro am Tag kosten. Von daher ist der fehlerfreie Start eines Satelliten für die ESOC von großer Bedeutung.

Die neue Direktion ist, dabei einen Blog als Informationsmedium für alle ESOC-Mitarbeiter aufzubauen. Über den Blog sollen Informationen bekannt gegeben werden, die alle ESOC-Mitarbeiter betreffen. Die ESOC-Direktion erhofft sich durch den Blog einen Dialog zu den Mitarbeitern aufbauen zu können.

Die Kommunikation zur Verwaltung wird von allen Interviewpartnern als langsam und schwerfällig beschrieben. Das betrifft überwiegend Personal- und Verwaltungsaufgaben.

Informelle Kommunikation

Informelle Kommunikation existiert bei dem ESOC, wird aber nicht weiter gefördert. Orte für informelle Kommunikation sind überwiegend der Coffeeshop und die Kantine. Die Besonderheit der Kantine besteht darin, dass sie über ein Betriebsrestaurant mit Bedienung verfügt, was besonders von den südeuropäischen Mitarbeitern gerne beim Mittagessen für den informellen Austausch genutzt wird.

Seit Kurzem gibt es bei dem ESOC offene (informelle) Arbeitsplätze, die sich am Eingang der Gebäude im Erdgeschoss befinden. Die offenen Arbeitsplätze können von Teams für ad-hoc Treffen genutzt werden.

Das Clubwesen wird beim European Space Operations Center aktiv gefördert. Es gibt mehrere Sportclubs, und es werden private Reisen über das ESOC organisiert. Das Clubwesen soll den Expatriates, die für einige Jahre bei dem ESOC arbeiten, die Möglichkeit bieten, soziale Bindungen aufzubauen. Das Clubwesen und die Tatsache, dass viele Expatriates bei dem ESOC arbeiten, fördern das Gefühl der Identität, so dass ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl entsteht.

Alle Interviewpartner haben ausgesagt, dass informelle Kommunikation wichtig ist, um die Bedürfnisse und Belange des Gegenübers besser zu verstehen, insbesondere im interkulturellen Kontext. Informelle Kommunikation wird aber nur bedingt gefördert. Finanzielle Kürzungen haben in den letzten Jahren dazu geführt, dass informelle Kommunikation zurück gedrängt wurde:

Bei dem ESOC gab es jeden Freitag ein Kolloquium für ca. 40 Flugdynamiker, dessen Ziel ein informeller Wissensaustausch war. Das ESOC hatte beschlossen, das Kolloquium aufgrund von Kostenersparnissen nicht weiter durchzuführen.

Die Kommunikation über Videokonferenzen führt dazu, dass die Mitarbeiter weniger informell kommunizieren. Die neue Technologie fördert die formelle Kommunikation, jedoch nicht die informelle Kommunikation. Die Interviewpartner hielten einhellig den hohen Stellenwert von Dienstreisen für informelle Kommunikation hervor. Dabei wäre es nicht nur relevant, auf Dienstreisen fachliches Wissen auszutauschen. Die zwischenmenschliche

Kommunikation beim Mittagessen sei mit das Wichtigste bei den Dienstreisen gewesen, da sie ein gemeinsames Verständnis für die Situation des Gegenübers fördere. Es wurden viele Informationen über die Arbeitssituationen und Arbeitsbelastungen des jeweiligen Standortes ausgetauscht. Dieses Wissen konnte der Wissensträger nicht unmittelbar anwenden, es hat ihm aber letztendlich bei der Zusammenarbeit mit Kollegen aus anderen Standorten geholfen, Situationen besser einschätzen zu können, und er konnte damit die Arbeit effizienter gestalten.

Dienstreisen und informelle Treffen unterstützen die Mitarbeiter ihre Netzwerke aufzubauen und effizienter mit anderen Mitarbeitern zusammenzuarbeiten.

Wissensaustausch in Teams

Der Wissensaustausch in den Teams erfolgt informell und ist in der Regel unstrukturiert. Die Teams bestehen in der Regel aus erfahreneren und weniger erfahreneren Mitarbeitern, so dass ein natürlicher Wissensaustausch stattfindet. Es gibt keine standardisierten Methoden für den Wissensaustausch in Teams. Da die Teammitglieder insbesondere bei Simulationen vor einem Start sehr eng zusammen arbeiten, findet über die Simulationssituation ein Wissensaustausch in den Teams statt.

Beim ESOC ist der Teamgeist sehr stark ausgeprägt. Die Mitarbeiter arbeiten sehr eng in Teams zusammen, was mit den vielen Simulationen vor einem Start und dem Anspruch eines fehlerfreien Satellitenstartes zu tun hat.

Wissensaustausch zwischen den Bereichen

Der Wissensaustausch zwischen den Bereichen findet anlass- und projektbezogen statt, wie zum Beispiel bei einem Satellitenstart, bei dem Experten aus unterschiedlichen Fachbereichen involviert sind. Ein gezielter Wissensaustausch zwischen den einzelnen Fachbereichen findet dagegen nicht statt.

Es existiert eine Tendenz zu Wissensinseln innerhalb der Organisation, was auf den starken Teamgeist innerhalb des ESOCs zurückzuführen ist.

Wissenskommunikation

Expert-Debriefing

Das Expert-Debriefing wurde aufgrund des Anlasses ins Leben gerufen, dass langjährige, erfahrene Mitarbeiter das Unternehmen verlassen und in den Ruhestand gehen und ihr Wissen mitnehmen.

Einer der Interviewpartner war maßgeblich an der Einführung des Expert-Debriefings beteiligt. 2008 hat er zusammen mit dem externen Beratungsunternehmen Mercer aus Italien 2008 das Expert-Debriefing-Programm eingeführt. Dabei wurde in einem ersten Schritt mithilfe einer GAP-Analyse ermittelt, welche Wissensträger in den nächsten Jahren das Unternehmen verlassen und welche Wissensgebiete danach unbesetzt bleiben.³⁰¹

Des Expert-Debriefing bestand im Wesentlichen aus diesen Komponenten:

- Die Leaving Experts halten am Ende ihrer beruflichen Laufbahn bei dem ESOC einen Vortrag von 1 ½ - 2 Stunden, bei dem sie ihr Erfahrungswissen weitergeben. Diese Vorträge sind in der Regel gut besucht und werden von den Leaving Experts gerne als wertschätzendes Zeichen angenommen, ihr Wissen weiter zu geben.
- Dokumentation impliziten Wissens in Form von Videoaufzeichnungen: Hier wurden 20-minütige Filme mit Experten zu bestimmten Themen gedreht und im Intranet des ESOCs zur Verfügung gestellt.
- Videoaufzeichnungen über Rosetta: Von 2002 – 2003 wurde für das Rosetta-Projekt, das über 12 Jahre lief, ein Wissensmanagement-System entwickelt, das das Fachwissen der Instrumentenhersteller auf Video in Form von Interviews aufzeichnete.³⁰²

Nachdem die Wissensmanagement-Initiativen ins Leben gerufen wurden, sind sie nach dem Eintreten des Interviewpartners in den Ruhestand nicht weiter verfolgt worden. Fast alle Interviewpartner sagten aus, dass das Wissensmanagement-System ins Stocken geraten sei. Das Expert-Debriefing wurde nur punktuell durchgeführt. Es wurde damals nicht von der oberen Managementebene implementiert. Das Management hatte zwar Empfehlungen dafür ausgesprochen, es wurde jedoch nicht wirklich in die Arbeitswelten integriert.

Die bevorstehenden Retirement-Waves und das Fehlen eines Knowledge-Transfer-Systems stellen ein großes Problem für das ESOC in den nächsten Jahren dar.

³⁰¹ vgl. Mugellesi, R. [u.a.] (2010), S. 662

³⁰² vgl. Pallaschke, S. [u.a.] (2011), S. 14 -16

Prozedurales Wissen

Bei dem ESOC werden alle Prozesse dokumentiert, so dass das meiste Wissen in Prozeduren abgelegt ist. Das ESOC nutzt teure Satelliten und Instrumente, die sie fliegt und die regelmäßig gewartet, instandgesetzt und auf Fehler überprüft werden müssen. Für das ESOC ist es wichtig, dass die Satelliten fehlerfrei fliegen. Deshalb werden vor dem Start eines Satelliten sehr viele Simulationen durchgeführt, um mögliche Fehler und Risiken auszuschließen. Alle Simulationen werden dokumentiert, um aus den Fehlern, die bei der Simulation auftreten, zu lernen.

Die Simulationen, an denen immer das gesamte Team beteiligt ist, führen zu einer sehr engen Zusammenarbeit in den Teams. Besonders vor einem Satellitenstart arbeiten die Mitarbeiter sehr lange und sehr eng zusammen, was den Teamgeist und den Zusammenhalt fördert.

Neben dem Vorhalten des prozeduralen Wissens werden sehr viele After-Action Reviews durchgeführt, um entstandene Fehler zu dokumentieren und zu eliminieren. Diese Vorgehensweise ist für die Luft- und Raumfahrtindustrie spezifisch, es spiegelt die Null-Fehler-Kultur wider.

Erfahrungswissen wird bei dem ESOC hauptsächlich durch Training on the Job weitergegeben, sowie bei Besprechungen, Konferenzen, Vorträgen und Workshops. An den Konferenzen und Vorträgen nehmen oft auch externe Experten aus der Industrie teil, wie zum Beispiel Hersteller von Instrumenten oder Satelliten.

Das ESOC hat einen relativ offenen Umgang mit organisationsspezifischen Informationen. Viele Herstellerinformationen und prozedurales Wissen sind auch für die externen Satelliten- und Instrumentenhersteller zugänglich. Dem ESOC ist daran gelegen, sich offen über Fehler an ihren Satelliten mit externen Experten austauschen zu können, um diese möglichst schnell zu beheben.

Daneben gibt es interne Vorträge, die für alle Mitarbeiter zugänglich sind und die sich MinInnovations nennen. Es handelt sich um fachliche Vorträge, die ca. 20 Minuten dauern und die in der Mittagspause stattfinden. Diese MinInnovations finden in einem sechs-wöchentlichen Rhythmus statt.

Communities of Practice und Mentoring-Programme existieren nicht. Es gibt jedoch eine starke Vernetzung mit externen Experten. Ein Grund dafür ist die geringe Anzahl an Experten, so dass sich auch mit Experten ausgetauscht wird, die nicht zur ESA gehören.

Unternehmenskultur

Fast alle Interviewpartner haben ausgesagt, dass interne Werte nicht wirklich gelebt werden, dass sie jedoch als Orientierung für interne Streitigkeiten eingesetzt werden. Die Charter of Values wurden vor etwa 15 Jahren bei der ESA eingeführt.

Die Wertausrichtung der ESA orientiert sich sehr stark extern an der Vergabe von öffentlichen Aufträgen für die europäische Raumfahrt und an Projektbeteiligungen mit außereuropäischen Ländern oder mit Unternehmen in außereuropäischen Ländern. Dabei wird genau geprüft, ob der Projektpartner die gleichen Werte vertritt wie die ESA und damit europäische Werte. Alle Interviewpartner haben bei den Unternehmenswerten auf die Orientierung der ESA an europäischen Werten und die Förderung der europäischen Raumfahrt hingewiesen.

Ein weiteres Ziel der ESA ist die Förderung der Wissenschaft und die enge Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen wie beispielsweise der Technischen Universität Darmstadt.

Zur ESA gehören aktuell 22 Mitgliedstaaten. Die Mitarbeiterstruktur spiegelt dies wider. Daher wird Diversity und gegenseitiger Respekt sehr groß geschrieben. Die Agentursprache ist Englisch. Die unterschiedlichen Nationen scheinen gut miteinander auskommen.

Die ESA arbeitet nicht profitorientiert, da sie von den einzelnen Mitgliedstaaten finanziell gefördert wird. Ihr Ziel ist es, die friedliche bemannte und unbemannte Raumfahrt zu fördern. Durch die Förderung der Mitgliedsstaaten ist es der ESA möglich Projekte durchzuführen, die die einzelnen Mitgliedsstaaten alleine aus finanziellen und personellen Gründen nicht durchführen könnten.

Fehlerkultur

Das ESOC verfügt über sehr aufwendige After-Action-Review-Prozesse, die aufgrund ihrer Risikoverwaltungskultur notwendig sind. Alle Simulationen und Starts werden über After Action Reviews dokumentiert. Es besteht jedoch Spielraum wie, und was wirklich dokumentiert wird. Es entstehen individuelle Freiräume bei der Auslegung der Fehler. Der Umgang mit Fehlern ist laut der Interviewpartner verbesserungswürdig.

Subkulturen

Bei dem ESOC existieren Subkulturen, die überwiegend durch die unterschiedlichen Nationen entstehen, die bei dem ESOC arbeiten. Die Mitarbeiter der einzelnen Nationen halten bei der Diskussion von fachlichen Fragestellungen oft zusammen und vertreten eine Meinung. Es wird zwischen den Kontraktoren und festangestellten ESOC-Mitarbeitern unterschieden. Insgesamt wird das interkulturelle Umfeld bei der ESOC sehr geschätzt. Die Mitarbeiter arbeiten gerne mit Kollegen aus unterschiedlichen europäischen Ländern zusammen und fühlen sich im interkulturellen Umfeld wohl. Sie erleben das interkulturelle Umfeld als persönliche Bereicherung.

Zwischen den fachlichen Mitarbeitern, die an den Satellitenstarts und der –überwachung arbeiten, und dem Verwaltungspersonal gibt es große Unterschiede. Die Kommunikation zur Verwaltung wird als schwerfällig und langsam beschrieben. Die Mitarbeiter der Verwaltung werden als Kollegen betrachtet, die sich starr an ihren Aufgaben und der Einhaltung ihrer Arbeitszeiten orientieren.

Beförderung und Wissensmanagement

Bei den Beförderungen wird dem Teilen von Wissen kaum Beachtung geschenkt. Im Management und in der Führung existiert kein Bewusstsein für die Relevanz von Wissensaustausch.

Von den Vorgesetzten und in den Teams wird es sehr geschätzt, wenn Mitarbeiter ihr Wissen teilen, es wird jedoch nicht explizit gefördert.

Wissensaustausch versus Zeit/Projektdruck

Oft ist keine Zeit da, um nachhaltig Wissensaustausch zu betreiben, da die Projekte eng getaktet sind und Deadlines eingehalten werden müssen.

Ziele/Visionen

Bei der ESA entscheidet das Council of Ministers (Rat), der sich aus den Delegierten der verschiedenen Nationen zusammensetzt, über die Projekte der ESA. Das Council trifft sich auf dem Ministerial- und Delegiertenlevel.

Auf dem Delegiertenlevel treffen sich die Mitglieder mehrmals im Jahr, um Projekte zu besprechen. Die Delegierten tagen auf Arbeitsebene.

Die Treffen auf dem Ministeriallevel finden in der Regel alle zwei bis drei Jahre statt. Bei diesen Treffen werden Entscheidungen über die wissenschaftliche und politische Ausrichtung der ESA getroffen. Bei den Treffen auf Ministerialebene wird u.a. der Generaldirektor der ESA gewählt.³⁰³ Das Council entscheidet über das Programm der ESA für die nächsten zwei bis fünf Jahre. Alle Projekte und Visionen müssen von den Mitgliedstaaten genehmigt werden.

Weiterhin entscheidet die Ministerialkonferenz welche Projekte bei der ESA durchgeführt werden. Die Projekte der ESA sind sehr langfristig ausgerichtet. So dauert eine Mission zum Mars mit Planung und Durchführung ungefähr zehn Jahre.

Der Rahmen für die Förderung der europäischen Raumfahrt ist in der ESA Convention zusammengefasst. Darin ist festgelegt, welche Firmen die ESA für Raumfahrtprojekte auswählt. Die ESA hat das politische Ziel, die europäische Raumfahrt und die europäische Raumfahrtindustrie zu fördern.

³⁰³ Betman. M. (2017), abgerufen 22.4.17

Freiräume

Die Freiräume der ESOC-Mitarbeiter hängen stark von Hierarchiegrad der Mitglieder ab.

Mitarbeiter, die im Team am Starten eines Satelliten arbeiten, haben in der Regel relativ wenige Freiräume. Viele Projekte orientieren sich inhaltlich am Weltraum, so dass die Überwachungen von der Laufbahn des Mondes abhängen oder von anderen Laufbahnumrundungen, was wiederum die Arbeitszeiten bestimmt, und zu Schichtarbeit führt.

Die Teams bei dem ESOC sind hierarchisch stark durchorganisiert und haben militärischen Charakter. Wenn ein Satellit ins All startet, muss vorher genau definiert sein, wer für welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten zuständig ist, um im Falle eines Fehlers möglichst schnell reagieren zu können.

Auf der anderen Seite können Mitarbeiter in Führungspositionen, die an der Definition der Aufgaben und an der Quelle des Geldes sitzen, technischen und inhaltlichen Einfluss auf Projekte nehmen.

Entscheidungen

Entscheidungen werden bei dem ESOC in der Regel sehr formalisiert getroffen. Der Entscheidungsprozess ist bei weitreichenden, großen und kostenintensiven Entscheidungen sehr formalisiert. Dazu gehören zum Beispiel Vertragsvergaben, die Definition von Projekten, die Abnahme von Missionen und Reviewprozesse. Die Entscheidungsprozesse werden durch eine Organisation, die sehr technisch und naturwissenschaftlich ausgerichtet ist, stark geprägt. Entscheidungen erfolgen in der Regel immer rational und werden bei großen Entscheidungen in kleinere, logische Entscheidungsschritte zerlegt.

Das Bauchgefühl spielt bei Entscheidungen eine untergeordnete Rolle. Der hohe rationale Entscheidungsgrad ist auf die Risikoverwaltungsindustrie des ESOC zurückzuführen, das mit sehr teuren Satelliten und Instrumenten arbeitet und die Entscheidungen nachvollziehbar für die europäischen Mitgliedsländer, die die Geldgeber der Projekte sind, machen muss.

Ein Interviewpartner sagt aus, dass er Entscheidungen aus dem Bauch heraus trifft, wenn es um sein Team geht und darum, wie z. B. Aufgaben im Team angegangen werden. Für diesen Bereich hat er mit Bauchentscheidungen sehr gute Erfahrungen gemacht. Außerdem findet er das Bauchgefühl bei Verhandlungen sehr wichtig, um zu eruieren, welche Ziele die Verhandlungspartner verfolgen.

7.2 Forschungs- und Entwicklungsabteilung einer Universität

Artefakte – Beobachtungen und Beschreibungen

Bei der untersuchten Abteilung handelt es sich um eine Forschungs- und Entwicklungsabteilung, die zu einer universitären Einrichtung gehört und deren zentrale Aufgabe die überregionale Literaturversorgung ist.

Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung besteht aus ca. 30 Mitarbeitern, die aufgrund der Drittmittelsteuerung der Abteilung überwiegend befristete Verträge haben.

Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung ist in einem separaten Gebäude untergebracht, das von den Gebäuden der Universität getrennt ist. Die räumliche Trennung erschwert die Kommunikation mit der universitären Einrichtung.

Da sich die Forschungs- und Entwicklungsabteilung aufgrund der räumlichen Trennung vom Haupthaus und aufgrund ihrer inhaltlichen Ausrichtung von der Universität entfernt hatte, versucht die neue Abteilungsleitung der Forschungs- und Entwicklungsabteilung wieder stärker an die universitäre Einrichtung anzubinden.

Das universitäre Gebäude, in dem sich die Forschungs- und Entwicklungsabteilung befindet, ist ein klassizistischer Bau. Die universitäre Einrichtung selbst blickt auf eine lange Tradition in der Literaturversorgung zurück und nimmt überregionale Aufgaben in der Literaturversorgung wahr.

In den Räumen der Forschungs- und Entwicklungsabteilung überwiegt die Zweckmäßigkeit. Dies spiegelt sich in den langen Fluren und Gängen wider, die Behördencharakter haben.

Um die informelle Kommunikation zu fördern, hat die Forschungs- und Entwicklungsabteilung, im Folgenden F&E Abteilung genannt, auf dem Gang zu den Büros eine Sitzecke eingerichtet. Hier kann man sich informell treffen, oder sich für kurze Meetings, die sogenannten Scrums, zusammensetzen und Alltagsbelange besprechen.

Organisationsstruktur, Organigramm, flache Hierarchiestrukturen

Dazu wurde zwischen der Abteilungsleitung und den Mitarbeitern eine weitere Hierarchieebene mit einem stellvertretenden Abteilungsleiter und drei Programmleitern eingeführt, die wiederum Projektteams unter sich haben. Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung besteht aus ca. 30 Mitarbeitern.

Alle Interviewpartner haben die Hierarchiestruktur als flache Hierarchie bezeichnet. Man duzt sich untereinander.

Kleidung (formell, informell)

Bei der F&E Abteilung gibt es keinen Dresscode. Die Mitarbeiter tragen Alltagskleidung. Ein Interviewpartner erzählt von einer Episode, bei der ein Coach die F&E Abteilung besucht hat und sich wunderte, dass es anscheinend keinen Dresscode gibt.

Kommunizierte Überzeugungen und Werte der Organisation

Die universitäre Einrichtung und die Forschungs- und Entwicklungsabteilung verfügen über kein Leitbild und keine internen oder externen kommunizierten Unternehmenswerte.

Es gibt eine jährliche Klausurtagung mit der Direktion, den Abteilungsleitern und ihren Stellvertretern, um die gemeinsame Strategie für das kommende Jahr zu besprechen. Die Strategie für das jeweilige Jahr wird auf der Webseite veröffentlicht.

Die universitäre Einrichtung treibt die Forschung und Entwicklung in Deutschland voran und hat daher eine innovative Ausrichtung in ihrer Strategie für 2017.

Folgende internen strategischen Ziele und Projekte implizieren die Optimierung von Wissensmanagement-Aktivitäten:

- Personal- und Mitteleinsatz strategisch und kostenbewusst steuern
- Kompetenzen von Beschäftigten sichern und attraktive Perspektive sichern
- Kommunikation in den Fakultäten optimieren
- Geschäfts- und Projektorganisation optimieren
- Qualitätsmanagement ausbauen
- Explorative und innovative Ideen verfolgen und organisatorische Strukturen flexibilisieren

Diese Ziele beziehen sich auf die universitäre Einrichtung als Gesamtorganisation.

Interviews – darunter liegende Basisannahmen

Mitarbeiterstruktur

Die Mitarbeiter der Forschungs- und Entwicklungsabteilung sind in der Regel zwischen 30 bis 45 Jahre alt. Ein paar der wissenschaftlichen Hilfskräfte sind jünger. Die Altersstruktur liegt darin begründet, dass die meisten Mitarbeiter über einen Masterabschluss oder Dokortitel verfügen und damit einen längeren Ausbildungsweg genossen haben, bevor sie in das Berufsleben eingetreten sind.

Fast alle Mitarbeiter in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung haben befristete Verträge, was mit der Drittmittelsteuerung der Abteilung und ihrer Ausrichtung als Forschungs- und Entwicklungsabteilung und der dazugehörigen Projektarbeit zu tun hat. Die befristeten Verträge verbunden mit der Ungewissheit, ob Projekte verlängert werden, sorgen für Unsicherheit bei den Mitarbeitern.

Fluktuation

Durch die befristeten Verträge gibt es eine hohe Fluktuation. In der Abteilung, die aus 30 Mitarbeitern besteht, gibt es 25 befristete Stellen. Die durchschnittliche Verweildauer der Mitarbeiter liegt bei 26 Monaten. Oft arbeitet ein Mitarbeiter auf zwei oder drei befristeten Projekten gleichzeitig.

Man ist bemüht, die Fluktuation in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung so gering wie möglich zu halten, indem versucht wird Stellen, die zentrale Funktionen innehaben, zu entfristen. Die Abteilung ist sich der Relevanz des Wissenstransfers bewusst und bezeichnet die Personen mit zentralen, administrativen Funktionen als Wissensträger in der Abteilung. Durch die Entfristung der zentralen Stellen will man das Wissen der Wissensträger in der Abteilung sichern.

Umstrukturierung

Vor etwa 1 ½ Jahren hat ein Abteilungsleiterwechsel stattgefunden. Damit verbunden war eine Umstrukturierung der Abteilung. Es wurden sogenannte Programmleiter benannt, die eine neue Hierarchieebene zwischen der Abteilungsleitung und den Mitarbeitern bildeten. Die Umstrukturierungen sind noch relativ neu und haben für eine Stimmung von Aufgewühltheit in der Abteilung gesorgt. Das mag unter anderem auch damit begründet sein, dass Mitarbeiter aus dem Projektmanagement nun Programmleiter sind, und sich somit alle Mitarbeiter daran gewöhnen mussten, dass Kollegen aus den Teams plötzlich Vorgesetzte wurden.

Die Unsicherheiten führen dazu, dass die Mitarbeiter ihr Wissen nicht vorbehaltlos austauschen. Gerade in Situationen mit befristeten Arbeitsverträgen sind die Mitarbeiter nicht ohne weiteres bereit, ihr Wissen zu teilen.

Perspektiven

Durch die befristeten Verträge gibt es für die Mitarbeiter kaum berufliche Perspektiven in Form von Karriereentwicklungen in der Organisation. In einer Mitarbeiterumfrage, die für die gesamte Organisation 2013 durchgeführt wurde, war die Entfristung der Stellen ein zentraler Wunsch der Mitarbeiter.

Ansonsten gibt es fast keine Aufstiegsmöglichkeiten. Man kann von der wissenschaftlichen Hilfskraft zum wissenschaftlichen Mitarbeiter aufsteigen und von da z. B. Programmleiter werden. Die Abteilung fördert die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter. Viele Mitarbeiter promovieren während ihrer Tätigkeit in der Abteilung oder machen eine Weiterbildung mit Masterabschluss.

Die Arbeit in der Abteilung wird von vielen Mitarbeitern als Karrieresprungbrett betrachtet, da die Abteilung mit ihren Projekten überregional bekannt ist.

Für viele Mitarbeiter ist unklar, wie es für sie weitergeht und in welche Richtung sie sich beruflich orientieren sollen. Es gibt wenig Transparenz. Die Mitarbeiter nehmen versteckte Einzelgespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitern wahr.

Es ist unklar, wer aus welchen Gründen bleiben darf, und ob ein Projekt verlängert wird. Es gibt einen kleinen Kern an Mitarbeitern, die schon sehr lange dabei sind und immer wieder neue befristete Verträge erhalten. Die Weiterbefristung von Personen und Beförderungen erfolgt ohne Governance-Struktur, und ohne eine transparente Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern. Sie wird von den Mitarbeitern als Sympathieentscheidung der Führungskräfte interpretiert, dass diejenigen bleiben können und befördert werden, die „rein“ passen.

Freiräume

Die Mitarbeiter haben relativ viele Freiräume. Der offiziellen Kernarbeitszeit wird aufgrund der Projektarbeit und der einzuhaltenden Deadlines wenig Beachtung geschenkt. Den Mitarbeitern ist es selbst überlassen, wie sie an ihren Projekten arbeiten, wichtig ist, dass das Ergebnis stimmt und Deadlines eingehalten werden. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit einen Tag in der Woche von zu Hause aus zu arbeiten. Im Gegenzug wird von ihnen erwartet, dass sie, wenn sie am Standort sind, an Meetings teilnehmen.

Feste Arbeitsstrukturen sind in dem Forschungs- und Projektumfeld zweitrangig. Forschung wird als „frei fliegend“ angesehen, die wenig Struktur braucht.

Entscheidungen

Wie Entscheidungen getroffen werden, hängt stark vom Thema ab und von der Art der Entscheidung. Personelle und finanzielle Entscheidungen trifft die Abteilungsleitung.

Es gibt regelmäßige Sitzungen zwischen den Programmleitern und der Abteilungsleitung. Auf dieser Ebene werden Entscheidungen besprochen. Es müssen dabei keine einstimmigen Entscheidungen getroffen werden, sie sollten jedoch mehrheitlich ausfallen. Die Sitzungen werden dazu genutzt, um zu reflektieren, wie bestimmte Fragestellungen gesehen werden.

Entscheidungen werden durch die Schnelligkeit des Projektgeschäftes teilweise aus dem Bauch heraus getroffen.

Entscheidungen, die auf Basis von Intuition erfolgen, werden gerade in der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Kooperationspartnern für sehr wichtig erachtet. Es ist wichtig zu wissen, wie der andere tickt und wie man ihn zur Zusammenarbeit motivieren kann.

Einige Entscheidungen, die auf Abteilungsleiterebene oder auf Programmleiterebene getroffen werden, werden in den Abteilungsmeetings zur Diskussion gestellt, obwohl den Mitarbeitern klar ist, dass auf Abteilungsleitungsebene schon eine Entscheidung stattgefunden hat. Das führt dazu, dass sich Mitarbeiter von den Führungskräften nicht ernst genommen fühlen.

Wissensdokumentation

Elektronische Ablagesysteme

In der F&E-Abteilung werden viele unterschiedliche Ablagesysteme eingesetzt, um Wissen im Team, über die Teams hinaus, abteilungsübergreifend innerhalb der Organisation oder mit externen Kooperationspartnern auszutauschen.

Eines der zentralsten Tools zur Wissenskommunikation ist das abteilungsinterne Wiki, auf das alle Mitarbeiter zugreifen können. Das Wiki wird intensiv genutzt, um Wissen auszutauschen, um Maßnahmen zu dokumentieren und um Action Items festzuhalten. Die Teams nutzen gemeinsame Laufwerke auf die sie zur Wissensdokumentation zugreifen.

Die Mitarbeiter nutzen kollaborative Schreibumgebungen wie Isatech, Google.doc, Code Repositories, Facebook und Twitter, um Wissen auszutauschen

Der Forschungs- und Entwicklungsabteilung ist sich der Relevanz des Wissensaustausches bewusst und versucht, diesen aktiv zu fördern.

E-Mailinglisten werden intensiv genutzt, um Informationen weiter zu verteilen. Die Abteilung besteht aus ca. 30 Mitarbeitern, und ist damit relativ überschaubar.

Es gibt Dokumentationssysteme, bei denen z. B. Softwareanpassungen von den Entwicklern dokumentiert werden, was als sehr relevant erachtet wird. Die Softwareanpassung wird nicht nur dokumentiert, sondern sie wird auch mit einem Quality-Assessment überprüft.

Grundsätzlich wird die Dokumentation von Prozessen von allen Interviewpartnern als sehr professionell beschrieben. So werden z. B. Arbeitsprozesse von Mitarbeitern dokumentiert, so dass diese auch dann weiter genutzt werden können, wenn die Person gegangen ist.

Neben der Softwaredokumentation mit den Quality Assessments gibt es Debriefings von großen Veranstaltungen, die die Abteilung durchgeführt hat. Bei großen Projekten gibt es anschließend Lessons Learned-Prozesse.

Für neue Kollegen gibt es verschiedene Checklisten mit To-Dos für ihre ersten Arbeitstage. Diese Checklisten sind aber nicht standardisiert und variieren in ihrer Ausführung jeweils mit der Person, die sie erstellt.

Die Dokumentation von Prozessen und das Ablegen von explizitem Wissen sind für die Projektarbeit der Abteilung wichtig, da sie mit wechselnden Mitarbeitern und immer wieder neu aufgesetzten Projekten umgehen muss.

Wissenskommunikation

Neben der Dokumentation von explizitem Wissen existieren in der Organisation einige Methoden zur Externalisierung von implizitem Wissen.

Communities of Practice

Es gibt regelmäßige Treffen der Softwareentwickler zusammen mit den Kooperationspartnern, die über den Standort der Abteilung hinausgehen. Dabei treffen sich die Entwickler in unregelmäßigen Abständen und programmieren gemeinsam zwei oder drei Tage zusammen.

Außerdem gibt es zwei Labore. Die Labore sind interdisziplinäre Labore, deren Fokus darauf liegt Methoden aus unterschiedlichen Disziplinen auf andere Disziplinen im Rahmen von Projekten anzuwenden.

Mentoring

Wenn neue Mitarbeiter in der Abteilung anfangen, wird ihnen ein erfahrener Kollege zur Seite gestellt, der ihn informell in die Abteilung einführt.

Daneben werden unterschiedliche Workshops intern und mit externen Kooperationspartnern abgehalten.

Job Rotation

Für den Austausch mit anderen Abteilungen gab es bei der SUB eine Art Praktikum. Dazu ist ein Mitarbeiter für eine zeitlich begrenzte Zeit in einer anderen Abteilung als Praktikant tätig. Diese Art der Job Rotation wird als sehr effektiv empfunden, um die Prozesse aus anderen Abteilungen und deren Arbeitsweise besser zu verstehen.

Externer Wissensaustausch

Eine Besonderheit der Abteilung liegt in ihrer Arbeit mit drittmittelgesteuerten Projekten mit externen Kooperationspartnern, die aus anderen europäischen Ländern oder den USA kommen. Der Austausch findet in Form von Reisen und Face-to-Face-Kommunikation statt. Daneben findet der Austausch mit den Kooperationspartnern über Telefonkonferenzen, Videokonferenzen und Skype, sowie über gemeinsame Treffen statt.

Für den Wissensaustausch mit den Kooperationspartnern wird aktuell an einem „Projectday“ gearbeitet, bei dem die Projekte aller Kooperationspartner vorgestellt werden.

Weiterhin legt die Abteilung Wert auf den Austausch mit externen Forschern und Dozenten. Die Mitarbeiter lehren selbst und geben ihr Wissen an Externe weiter.

Was passiert, wenn Mitarbeiter gehen und Erfahrungswissen mitnehmen?

Hier gibt es kein standardisiertes System. Allerdings werden in der Abteilung während der Arbeit viele Arbeitsprozesse dokumentiert, so dass ein Großteil des Wissens der Personen, die gehen, dokumentiert ist.

Fehlendes Bewusstsein zur Wissensweitergabe und keine gemeinsame Ontologie

Aufgrund der interdisziplinären Zusammenarbeit in Projekten gibt es keine gemeinsame Ontologie, was die Zusammenarbeit erschwert. Unter den Mitarbeitern gibt es teilweise ein fehlendes Bewusstsein dafür, dass das Wissen eines Wissensträgers für andere Personen relevant sein könnte. Das Zugeben von Nichtwissen wird eher stigmatisiert.

Fehlerkultur

Obwohl sich einige Wissensmanagement-Prozesse im Einsatz befinden, die Lessons Learned-Aspekte beinhalten, wie z. B. die Quality Assessments oder die After-Action-Reviews nach Veranstaltungen, sowie die Dokumentation von Softwareanpassungen, gibt es keine wirkliche gelebte Fehlerkultur. Fehler dürfen ein- oder zweimal gemacht werden. Werden Fehler von einer Person wiederholt gemacht, muss nach Auffassung eines Interviewpartners die Personalabteilung eingeschaltet werden.

Es existiert kein positiver Umgang mit Fehlern, in dem Sinne, dass aus Fehlern wirklich gelernt wird oder sich über Fehler neue Innovationsaspekte für die Projektarbeit ergeben. Der Umgang mit Fehlern und was daraus gelernt wird, wird den Mitarbeitern selbst überlassen. Es wird davon ausgegangen, dass der Umgang mit Fehlern persönlichkeitsabhängig und kulturabhängig ist. So wird davon ausgegangen, dass ältere Mitarbeiter beim Umgang mit Fehlern weniger offen sind als jüngere Mitarbeiter. Es existiert kein Bewusstsein dafür eine gemeinsame positive Fehlerkultur zu schaffen.

Kommunikation

Informelle Kommunikation

Neben den elektronischen Dokumentenablagensystemen wird viel Wert auf den informellen Austausch gelegt. Die Abteilung ist sich der Relevanz von informeller Kommunikation für den Wissensaustausch bewusst.

Die F&E Abteilung greift auf verschiedene Methoden zurück, um den Austausch von implizitem Wissen zu fördern. Dazu hat sie die sogenannten Scrums eingeführt. Bei den Scrums handelt es sich um kurze informelle Treffen, die einmal am Tag oder mehrmals in der Woche für ca. fünf Minuten stattfinden. Hier treffen sich die Projektteams, und die Projektmitglieder berichten im Kurzformat über den Stand ihres jeweiligen Projektes. Die Scrums finden in der Sitzecke statt, die die Abteilung auf dem Gang eingerichtet hat. Die Sitzecke fungiert als spontaner Treffpunkt für informelle Meetings.

Da die meisten Mitarbeiter aus unterschiedlichen Städten und Regionen aus Deutschland kommen und am Standort der Organisation meistens nur einen Zweitwohnsitz haben, besteht die Möglichkeit, einmal in der Woche von zu Hause aus zu arbeiten. Daher fungieren die Scrums auch als Austauschplattform auf informeller Ebene. Es wird von den Mitarbeitern erwartet, dass sie an Meetings vor Ort teilnehmen, wenn sie am Standort sind.

Aufgrund des hohen Arbeitsdruckes in den Projekten werden die Scrums manchmal als lästig empfunden. Sie werden von allen Mitarbeitern als sehr wertvoll eingestuft, jedoch ist die Arbeitsbelastung oft so groß, dass die Mitarbeiter an ihnen nicht teilnehmen können.

Die Abteilungsleitung versucht gerade, einen Brown Bag Lunch einzuführen, bei dem sich die Mitarbeiter mit ihrem mitgebrachten Mittagessen treffen, und ihre Projekte informell vorstellen. Die Brown Bag Lunches setzen auf die Freiwilligkeit und Eigenmotivation der Mitarbeiter sich außerhalb der regulären Arbeitszeit in der Mittagspause zu treffen.

Einmal im Monat findet ein Stammtisch statt.

Es gibt ein Sommerfest und ein Weihnachtsfest. Laut eines Interviewpartners entstehen in der Abteilung Freundschaften, die auch außerhalb des Berufsalltags Bestand haben.

Die Abteilung ist sich der Relevanz von informeller Kommunikation bewusst. Der zeitliche Druck auf den Projekten sorgt jedoch oft dafür, dass wenig Zeit für informelle Kommunikation bleibt. Es gibt die Tendenz, informelle Kommunikation in die Verantwortungsbereiche der einzelnen Mitarbeiter zu verschieben, und somit Wissensaustausch in den individuellen Verantwortungsbereich der Mitarbeiter anzusiedeln. Das macht die Einführung des Brown Bag Lunches, der außerhalb der Arbeitszeit stattfinden soll, deutlich. Es kommt zu einer Verschiebung der Verantwortlichkeiten von informeller Kommunikation von der Organisation auf die Mitarbeiter. Die Hintergründe dafür liegen im hohen Projektdruck und einzuhaltenden Deadlines. Die Abteilung versucht dem mit der Einführung von Tools (Wikis, Laufwerke, E-maillisten, kollaborative Schreibumgebungen, Twitter, Facebook) entgegenzuwirken.

Dem Zufall auf die Sprünge helfen

Alle Interviewpartner sagen aus, dass informelle, ad-hoc Kommunikation für die Wissensgenerierung wichtig ist. Aus ad-hoc und informeller Kommunikation ergeben sich neue Themen und Aufgabenstellungen, die gemeinsam besprochen und weiter verfolgt werden können. Es ist wichtig, über informelle Kommunikation dem Zufall im Projektalltag auf die Sprünge zu helfen.

Für informelle Kommunikation ist ein gemeinsames Setting wie ein Abendessen mit Projektkooperationspartnern wichtig. Dabei können auf effektive Weise gemeinsam Entscheidungen für bestehende oder neue Projekte getroffen werden.

Persönliche Kommunikation

Persönliche Kommunikation wird als relevant im Umgang, für die Lösung von Konflikten und für den Aufbau von externen Partnerschaften erachtet. Ein gutes zwischenmenschliches Verhältnis wird für die Zusammenarbeit als wichtig angesehen. Laut der Interviewpartner ist die virtuelle Kommunikation per E-mail oder Skype dann am effektivsten, wenn sich die Partner vorher persönlich kennen gelernt haben.

Um die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern zu fördern, wird darauf geachtet, dass man Mitarbeiter, die an einem Projekt arbeiten, räumlich zusammensetzt.

Persönliche Kommunikation wird auch zur Deeskalation genutzt. Wenn es Probleme mit Projektpartnern gibt, wird der persönliche Austausch als am effektivsten betrachtet, um Probleme zu lösen.

Die Abteilung hat einige Projekte mit externen Kooperationspartnern. Bei der Budgetfestlegung wird von Anfang an darauf geachtet, dass die Projektpartner, die nicht vor Ort sind, die meisten Reisemittel erhalten, um die Möglichkeit zur persönlichen Kommunikation durch Reisen an den Standort zu erhalten.

Persönliche Face-to-Face Kommunikation wird gerade bei standortunabhängiger Projektarbeit als sehr wichtig angesehen.

Schnelle Kommunikation

In der F&E Abteilung wird sehr schnell kommuniziert. Die schnelle Kommunikation führt zu Redundanzen. Einige Interviewpartner erleben die schnelle Kommunikation als persönlichen Druck. Die schnelle Art zu kommunizieren erfüllt nicht immer ihren Zweck, Informationen an die richtigen Adressaten weiter zu leiten.

Eigenständige Motivation

Insgesamt wird von den Mitarbeitern eine hohe Eigenverantwortung und eigenständige Motivation erwartet. Ein Interviewpartner beschreibt die Mitarbeit in der Abteilung als Berufung. Die Mitarbeiter müssten den richtigen wissenschaftlichen Spirit mitbringen, um an den Themenstellungen Spaß zu haben und mit den Befristungen umgehen zu können.

Formelle Kommunikation

Neben der informellen Kommunikation werden regelmäßige Abteilungssitzungen abgehalten, zu denen alle Mitarbeiter eingeladen sind. Die drei Programmleiter führen die Besprechungen in ihren Teams in unterschiedlichen Abständen durch, hier gibt es keine Standardisierung. Die Art der Teambesprechungen ist abhängig vom Programmleiter. Grundsätzlich überwiegt die informelle Kommunikation.

Virtuelle Kommunikation

Durch die Projektarbeit mit unterschiedlichen Kooperationspartnern aus unterschiedlichen Standorten sind digitale Kommunikationsmittel wie Telefon, Telefonkonferenzen, Skype, E-mail und Videokonferenzen an der Tagesordnung. Laut einiger Interviewpartner wird zu viel über E-mail kommuniziert, wo die Möglichkeit bestünde, sich persönlich vor Ort auszutauschen. Der Vorteil der E-mail-Kommunikation besteht darin, Themen und Prozesse sofort zu dokumentieren.

Unternehmenswerte

Die gesamte Organisation hat zurzeit kein Leitbild und keine gemeinsamen, kommunizierten Unternehmenswerte. Im September 2017 hat die jährliche Klausurtagung stattgefunden, in der man die gemeinsame Strategie für das kommende Jahr bespricht und festlegt. Dazu werden die Abteilungsleitungen, deren Stellvertreter und die Direktion eingeladen. Auf der Klausurtagung einigt man sich auf eine gemeinsame Vision und gemeinsame Ziele. Die Klausurtagungen finden halbjährlich statt. Die Strategieziele werden auf der Internet-Seite veröffentlicht.

Gemeinsame Unternehmenswerte existieren nicht. Ein Interviewpartner bezeichnet die Forschungs- und Entwicklungsabteilung als wertorientierte Abteilung, auch wenn keine

gemeinsamen Werte offiziell kommuniziert werden. Die Zusammenarbeit in den Teams und in der Abteilung, und gegenseitige Hilfe wird als sehr wichtig erachtet. Die Hierarchie ist flach, man duzt sich.

Gelebte Unternehmenswerte

Die Werte werden je nach Führungskraft unterschiedlich gelebt. Es gibt jedoch einen gemeinsamen Forscherspirit. Forschung wird als frei fliegend betrachtet, die wenig Struktur braucht. Die Unstrukturiertheit fördert die Innovation und den Forschergeist. Insgesamt wird der Führungsstil eher als Laisser Faire bezeichnet.

Die Führungskräfte sind jederzeit erreichbar und antworten schnell auf Anfragen ihrer Mitarbeiter was ein durchgängiges Merkmal ist.

Wertschätzung von Wissensaustausch

Der Austausch von Wissen wird implizit wertgeschätzt, wird jedoch noch offiziell gefördert. Ein Interviewpartner ist sich bewusst, dass Mitarbeiter von den Führungskräften stärker zum Wissensaustausch motiviert werden müssten und hier seitens der Abteilungsführung mehr Anreize geschaffen werden müssen.

Beförderung und Unternehmenswerte

Es gibt keinen Zusammenhang zwischen den gelebten Unternehmenswerten und einer Beförderung. Durch die befristeten Verträge gibt es keine Beförderungen.

Anpassung der Unternehmenswerte

Es gibt keine Unternehmenswerte, daher werden diese auch nicht konsistent überprüft und angepasst.

Subkultur

Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung grenzt sich deutlich von der restlichen Universitätsbibliothek ab, was mit ihrem Forschungsauftrag zu tun hat. Die restlichen Abteilungen der Organisation sind auf andere Services ausgerichtet.

Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung erlebt sich im Spannungsfeld zwischen ihrem Forschungsauftrag und der Serviceorientierung der Organisation, in die die Forschungs- und Entwicklungsabteilung eingebettet ist.

Visionen/Ziele

Die Ziele sind langfristig auf die nächsten vier bis fünf Jahre ausgerichtet, es gibt Ziele für 2020, 2025. Da es sich um eine öffentliche-rechtliche Einrichtung handelt, sind die Ziele langfristig ausgerichtet.

7.3 Hochschule Darmstadt – Campus Dieburg

Artefakte – Beobachtungen und Beschreibungen

Gebäude, Anordnung der Büros, der Besprechungsräume, der Kaffeecken

Der Standort Dieburg ist der Medien-campus der Hochschule Darmstadt, d.h. alle Studiengänge der Hochschule Darmstadt, die sich mit Medien beschäftigen, befinden sich in Dieburg.

Der Campus Dieburg mit seinen Gebäuden gehörte früher der Postfachhochschule. Die Hochschule Darmstadt hat alle Gebäude so, wie sie waren von der Postfachhochschule übernommen.

Der Campus ist übersichtlich und besteht aus verschiedenen ähnlich angeordneten Bürogebäuden, die ca. vier Stockwerke hoch sind. Die Gänge in den Gebäuden sind lang und haben bürokratischen Charakter.

Die Büros der Mitarbeiter sind geräumig und von außen nicht einsichtig. Vor den Büros gibt es rechts neben der Tür jeweils ein kleines Schild, auf dem der Name des Mitarbeiters und die Abteilung stehen.

Organisationsstruktur, Organigramm, flache Hierarchiestrukturen

Bei den Interviews haben alle Interviewpartner zwischen Professoren und Mitarbeitern unterschieden. Das deutet auf ausgeprägtes hierarchisches Denken hin. Es wird sich nicht geduzt.

Das Dekanat trifft letztendlich die Entscheidungen. Das Dekanat besteht aus drei Mitgliedern der Hochschule Darmstadt am Campus Dieburg, die alle drei Jahre von allen Mitarbeitern gewählt werden. Das ist ein demokratischer Prozess.

Darüber hinaus gibt es die Fachbereiche, in denen Entscheidungen getroffen werden, sowie verschiedene Gremien.

Interne Prozesse und transparente Prozesse

Insgesamt sind die meisten Prozesse sehr intransparent. Es werden sehr selten Prozesse dokumentiert. Es gibt keine Schnittstellen für die Externalisierung impliziten Wissens.

Rituale und Zeremonien

Es gibt ein Sommerfest auf dem Campus und Betriebsausflüge.

Geschichten über das Unternehmen/Gründergeschichten

Die Hochschule Darmstadt wurde 1971 als Folge der politischen Umbrüche in den 1960er Jahren gegründet. Ihren Ursprung hat sie in der Landesbaugewerkschule Darmstadt, die 1876 gegründet wurde und später zu den Fachbereichen Architektur und Bauingenieurswesen umfirmiert wurde.³⁰⁴

Kleidung (formell, informell)

Die Kleidung an der Fachhochschule Darmstadt ist informell. Alle Mitarbeiter und Professoren trugen Alltagskleidung, als die Interviews geführt wurden.

³⁰⁴ vgl. Hochschule Darmstadt: Geschichte der Hochschule Darmstadt (o.J.) abgerufen 22.4.17

Kommunizierte Überzeugungen und Werte der Organisation

Unternehmenswerte

Die Hochschule Darmstadt hat ein Leitbild, welches auf der externen Webseite kommuniziert wird. Gemeinsame Unternehmenswerte existieren nicht.

Unternehmensleitbild

Das Leitbild ist überwiegend auf die Studierenden ausgerichtet und hat Marketingcharakter. Die Hochschule Darmstadt will den Studierenden ein exzellentes Studium bieten. Sie möchte für Fachwelt und Gesellschaft ein Partner in der Ausbildung der Studierenden sein. Die Hochschule fördert angewandte Forschung und Entwicklung, sie setzt auf Chancengleichheit und Internationalität und möchte den Studierenden vor allem exzellente Studienbedingungen bieten. In den Schlusssätzen des Leitbildes verweist sie auf die partnerschaftliche Zusammenarbeit und Führung. Die letzten beiden Sätze lassen auf Ansätze zur Förderung von Wissensmanagement schließen:

Wir unterstützen und fördern die Weiterentwicklung aller Mitglieder unserer Hochschule. Unsere Führungskräfte nehmen ihre Aufgabe verantwortungsbewusst wahr und pflegen einen kooperativen Führungsstil. ³⁰⁵

Die Interviewpartner kritisierten, dass für die Studierenden alles getan wird, dass aber den Mitarbeitern keine Wertschätzung für ihre Arbeit entgegengebracht wird. Der Stellenwert, den die Mitarbeiter für die Hochschule haben, wird an der Platzierung im Leitbild mit dem vorletzten Satz über die Weiterentwicklung der Mitarbeiter deutlich.

Kommunizierte Unternehmensziele

Die Ziele der Hochschule Darmstadt werden auf der Kultusministerialkonferenz beschlossen.

Die Bereitstellung von qualitativ hochwertiger Lehre und Weiterbildungsangeboten, sowie die Förderung von angewandter Forschung lassen sich als Ziele im Leitbild wiederfinden.

³⁰⁵ Hochschule Darmstadt (o.J.), abgerufen 22.4.17

Interviewauswertungen – darunter liegende Basisannahmen

Altersstruktur – Professoren

An der Hochschule Darmstadt gibt es auffallend viele junge und alte Professoren, was damit zusammenhängt, dass viele ältere Professoren in Ruhestand gehen und junge Professoren nachkommen. Es findet gerade ein Generationenwechsel statt.

Fluktuation – Professoren

Die Professoren wechseln öfters die Stelle, um zum Beispiel an einer Universität eine Stelle zu erhalten. Dort müssen Professoren weniger Stunden in der Woche lehren und können mehr forschen. Außerdem gibt es beim Wechsel einen geldlichen Vorteil, d.h. man bewirbt sich in der Regel auf eine besser dotierte Stelle. Rufe an andere Universitäten werden dazu benutzt, um eine Beförderung zu verlangen, um dann in Darmstadt bleiben zu können.

Altersstruktur – (Verwaltungs-)Mitarbeiter

Die Mitarbeiter sind in der Regel ca. 40 Jahre alt und älter.

Fluktuation

Die Mitarbeiter bleiben lange an der Hochschule, wenn nicht sogar ein Leben lang. Dabei muss zwischen befristeten und unbefristeten Verträgen der Mitarbeiter unterschieden werden.

Im Bereich Media gibt es das Forschungsinstitut Sicom, hier sind die Verträge der Mitarbeiter auf zwei Jahre begrenzt. Ansonsten wird versucht, befristete Verträge zu entfristen. Wenn das gelingt bleiben die Mitarbeiter in der Regel länger an der Hochschule.

Grundsätzlich haben Mitarbeiter mit unbefristeten Verträgen langfristige Perspektiven, die sich jedoch einzig und allein an der Sicherheit des Arbeitsplatzes und den unbefristeten Verträgen orientieren.

Perspektiven – Karrierechancen

Aufgrund der Tarifstruktur gibt es keine Beförderungsmöglichkeiten. Das Gehalt orientiert sich an der Tätigkeitsbeschreibung, welche an die Tarifstufe geknüpft ist. Um Karriere zu machen, muss man sich auf eine höherwertige Stelle bewerben. Die Tarifstufen sind an die jeweilige Ausbildung geknüpft, d.h. eine Person mit Bachelor-Abschluss wird im gehobenen Dienst eingestellt, eine Person mit Master-Abschluss im höheren Dienst. Man kann also mit einem Bachelor-Abschluss keine Stelle im höheren Dienst bekommen.

Leistung darf wegen des Tarifvertrages weder materiell noch immateriell belohnt werden. Damit darf auch Wissensweitergabe nicht belohnt werden.

Die engen tarifrechtlichen Voraussetzungen sorgen für Unmut unter den Mitarbeitern. Die geringen Karriereperspektiven führen dazu, dass sich Mitarbeiter aus dem öffentlichen Dienst in der freien Wirtschaft bewerben.

Weiterbildungsmöglichkeiten

An der Hochschule Darmstadt, im Folgenden HDA genannt, gibt es für die Mitarbeiter vielfältige Weiterbildungsangebote. Das begründet sich durch die Stellung der HDA als Bildungsinstitution, die ihre Angebote auch den Mitarbeitern zur Verfügung stellt. Grundsätzlich wird es sehr positiv wahrgenommen, wenn Mitarbeiter die Angebote der HDA nutzen und sich weiter bilden. Neben den Weiterbildungsangeboten der HDA gibt es auch spezielle Weiterbildungsangebote für Mitarbeiter, wie z. B. Softskill-Kurse.

Es liegt jedoch im Ermessen der Führungskraft und ist von den Bedingungen im jeweiligen Arbeitsteam abhängig, ob die Mitarbeiter eine Weiterbildung bezahlt bekommen, oder falls sie kostenlos an der HDA wahrgenommen werden kann, ob sie sich mit den Arbeitszeiten und den Aufgabenabsprachen in den Arbeitsteams vereinbaren lässt. Es gibt es keine einheitliche Struktur oder Governance, die die Mitarbeiter unterstützt.

Weiterbildung führt aufgrund der engen tarifrechtlichen Strukturen zu keiner persönlichen Karriereentwicklung. Sie wird von den Vorgesetzten gerne gesehen, bringt den Mitarbeitern aber abgesehen von seiner persönlichen Entwicklung keinen weiteren Vorteil.

Umstrukturierungen – Abgrenzungstendenzen

Es gab immer wieder Umstrukturierungen, bei denen Fachbereiche zusammengelegt oder aufgeteilt wurden. Es gab beispielsweise einen Fachbereich, der in vier verschiedene Fachbereiche aufgeteilt wurde, was zu erheblichen Abgrenzungstendenzen geführt hat. Bei einer Weihnachtsfeier für alle Studiengänge haben zwei Fachbereiche ihre eigene Weihnachtsfeier parallel zur großen Studiengangs-Weihnachtsfeier gemacht. Das deutet auf eine starke Subkulturbildung hin.

Zwei Fachbereiche wurden zusammengelegt, was sich nicht bewährt hat. Die beiden Fachbereiche sollen jetzt wieder getrennt werden. Ein Interviewpartner erzählt, dass zwei Fachbereiche zusammengelegt wurden, weil sie beide am Standort Dieburg angesiedelt waren, obwohl sie inhaltlich nichts miteinander zu tun hatten.

Umstrukturierungen – implizites Wissen

Es gab hier keine wirkliche Aussage, ob die Umstrukturierungen dazu beigetragen haben, dass Wissen mehr oder weniger ausgetauscht wird.

Entscheidungen

Entscheidungen sind an der HDA demokratische Beschlüsse, die mehrere Gremien durchlaufen müssen und von diesen bestätigt werden müssen. Es gibt also keine „Bauchentscheidungen“, oder nur sehr wenige auf eher persönlicher Ebene. Die Gremien müssen auf rechtlicher Grundlage in die Entscheidung miteingebunden werden. Es existieren ein Fachbereichsrat, das Dekanat und verschiedene Kommissionen. Die letztendliche Entscheidung liegt beim Dekanat.

Das Dekanat besteht aus Mitgliedern (Professoren), die von den Mitarbeitern auf drei Jahre gewählt werden. Die Professoren werden allerdings in keiner Weise auf ihre Arbeit im Dekanat vorbereitet. Bei der Amtseinführung neuer Dekanatsmitglieder gibt es keine Einführung oder Wissensweitergabe der Vorgänger.

Entscheidungen scheinen in der Regel sehr lange zu dauern, besonders wenn es um Stellenwiederbesetzungen geht. Diese werden sehr lange hinausgezögert um Personalkosten zu sparen, und dauern teilweise bis zu einem Jahr.

Arbeitsgestaltung

Es gibt feste Arbeitszeiten. Die Tätigkeit an sich ist starr an die Tätigkeitsbeschreibung gebunden. Die Tätigkeitsbeschreibung ist Grundlage der Eingruppierung im öffentlichen Dienst. Die Eingruppierung hängt wiederum von der akademischen Vorbildung ab, so dass ein Mitarbeiter mit Bachelor-Abschluss im gehobenen Dienst eingestellt wird und ein Mitarbeiter mit Masterabschluss im höheren Dienst eingestellt wird.

Wertschätzung

Ein Interviewpartner beschreibt die Beziehung der Mitarbeiter zu den Professoren als die von „unwürdigen Sklaven“. Die Interviewpartner fühlen sich in ihrer Arbeit von den Führungskräften nicht wertgeschätzt.

Professoren als Einzelkämpfer

Die Professoren werden als Einzelkämpfer betrachtet, die man nicht zur Zusammenarbeit „erziehen kann“, Jeder Professor sieht es scheinbar als Teil seines Status an, dass er seine Freiheiten so gut nutzt wie es möglich nutzt.

Führung

Führung wird von den Interviewpartnern als personenabhängig angesehen, was nicht von der Organisation festgelegt wird, sondern von der Person abhängt, die führt.

Leitbild – Unternehmenswerte

Das Leitbild ist den Mitarbeitern nur in Auszügen bekannt. Unternehmenswerte wurden an der Hochschule Darmstadt nicht festgelegt.

Es ist nicht bekannt, dass das Leitbild irgendwann einmal angepasst wurde.

Fehlerkultur

Fehler werden mit Beschimpfungen per E-mail an die betreffende Person „geahndet“. Es gibt keine Lessons Learned-Prozesse, keine Standardisierung.

Email wird gerne als Kommunikationsinstrument genutzt, um Ärger und Frust abzulassen.

Kommunikation

Die Kommunikation findet überwiegend am Campus Dieburg statt und ist durch persönliche Kommunikation und langes Kennenlernen geprägt. Die Mitarbeiter am Standort Dieburg fühlen sich aufgrund der räumlichen Distanz von Darmstadt isoliert. In Dieburg ist die Kommunikation überwiegend durch persönliche Kontakte geprägt. Nach Darmstadt wird überwiegend per E-mail kommuniziert.

Einige Mitarbeiter vergreifen sich bei der E-mail-Kommunikation im Ton, was zu Unmut führt. Das Telefon wird bei dringenden Angelegenheiten benutzt.

Die persönliche Kommunikation für die Problemlösung und für die Deeskalation, sowie für Abstimmungsprozesse, wird als am effektivsten angesehen.

Schnelle Kommunikation

Die Kommunikation innerhalb der Fachbereiche und zu den Kollegen wird als schnell empfunden. Die Kommunikation zum Präsidium und zu zentralen Abteilungen als sehr langsam. Beim Präsidium führen politische und strategische Entscheidungen dazu, dass mit den Fachbereichen langsamer kommuniziert wird.

Governance – Führung

Insgesamt gibt es wenig Governance und wenig standardisierte Prozesse. Ein Interviewpartner beschreibt seinen Bereich als „absolut selbstverwaltend“.

Es gibt keine gemeinsamen (festgelegten, kommunizierten) Werte, keine einheitliche Führung und sehr wenig standardisierte Arbeitsprozesse. Professoren werden als Einzelkämpfer beschrieben. Dieses Nichtvorhandensein von Strukturen und von Governance führt dazu, dass sich verstärkt Subkulturen bilden.

Durch die geringe Governance und die geringe Wahrnehmung von Führungsverantwortung bei den Professoren entsteht bei den Mitarbeitern der Eindruck, dass ihre Arbeit nicht wertgeschätzt wird. Das behindert den Austausch impliziten Wissens.

Subkulturen

Es gibt eine Subkulturbildung innerhalb der Mitarbeitergruppen Sekretariate, Laboringenieure und Professoren. Die Professoren werden als eigene Gruppe beschrieben. Außerdem gibt es eine Subkulturbildung der Fachbereiche, so dass sich die Mathematik-Studenten in Kleidung und Verhalten stark von den Media-Studenten z. B. unterscheiden.

Zwei Fachbereiche haben ihre eigene „parallel“-Weihnachtsfeier organisiert, als eine Weihnachtsfeier für alle Fachbereiche, alle Mitarbeiter, Studenten und Professoren anstand.

Ein Interviewpartner nimmt an, dass die Art der Zusammenarbeit die Subkultur beeinflusst. Zum Beispiel arbeiten einige Studenten und Professoren der Studiengänge Animation und Game, oder Interactive Media Design, Music Productions, sowie die Filmemacher nur an Projekten, und haben keine Vorlesungen. Das fördert die Zusammenarbeit, weil man zwangsläufig miteinander zusammen arbeiten muss.

Die starke Subkulturbildung behindert den Wissensaustausch zwischen den einzelnen Mitarbeitergruppen und den Austausch von Wissen zwischen den Fachbereichen.

Ziele und Visionen

Die Ziele sind mit dem Hochschulpakt 2020 immer auf vier Jahre ausgerichtet. Die Ziele richten sich an der Vereinbarung des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft und Kultur und der Hochschule aus. Das Hessische Ministerium für Wirtschaft und Kultur und die Hochschulen schließen Zielvereinbarungen ab. Diese legen fest, ob Studiengänge neu entstehen, welche Studiengänge ausgebaut werden und welche geschlossen werden.

In Dieburg soll der Studiengang Virtual Reality entstehen. Der Standort Dieburg soll ein reiner Mediacampus werden. Dafür sollen die BWLer den Campus verlassen und nach Darmstadt gehen.

Informelle Kommunikation

Die meiste Kommunikation an der Hochschule Darmstadt findet informell statt. Informelle Kommunikation wird als sehr wichtig eingeschätzt. Zur informellen Kommunikation gehören regelmäßige Jour Fixe im kleinen Kreis, Sommerfeste, Campusfeste, Betriebsausflüge, die gemeinsamen Frühstücksrunden und gemeinsame Mittagessen. Informelle Kommunikation wird jedoch nicht offiziell gefördert.

Die Dekanatsräume werden auch für informelle Treffen benutzt. Außerdem gibt es das Studentencafé Zeitraum, was sich bei Studenten, Mitarbeitern und Professoren großer Beliebtheit erfreut. Es gibt Zeit für informelle Kommunikation, auch wenn diese finanziell nicht gefördert wird.

Es gibt das Café Zeitraum, das für informelle Treffen von Studenten und Mitarbeitern gleichermaßen genutzt wird. Außerdem gibt es eine Mensa, die für informelle Kommunikation genutzt wird.

Insgesamt haben alle Interviewpartner betont, wie wichtig informelle Kommunikation für den Wissensaustausch und zur Lösung von gemeinsamen Arbeitsaufgaben und von Konflikten ist. Über informelle Kommunikation, wie z. B. ein gemeinsames Mittagessen lassen sich gemeinsame Aufgabenstellungen oder entstandene Probleme oft schnell und effektiver lösen, als wenn sie über E-mail oder Telefon besprochen werden.

Die Vertrauensbildung scheint an der HDA am Standort Dieburg ein wichtiger Faktor für den Wissensaustausch zu sein. Das Vertrauen gegenüber Kollegen und Vorgesetzten entsteht durch die oft sehr langfristigen Arbeitsverhältnisse an der HDA. Mitarbeiter mit unbefristeten Verträgen bleiben sehr lange an der HDA, oft sogar ein Leben lang.

Formelle Kommunikation

Es gibt nur wenige formelle Meetings. Formelle Meetings sind Sitzungen zwischen Dekanat und den Laboringenieuren, Hochschullehrerbesprechungen, Senatssitzungen und Fachbereichssitzungen. Die formellen Meetings finden in der Regel in großer Runde statt und haben eher informativen Charakter für die Mitarbeiter.

Wertschätzung von Wissensweitergabe

Es gibt kein Belohnungssystem und auch keine Wertschätzung für die Wissensweitergabe. Eine immaterielle oder materielle Belohnung von einzelnen Mitarbeitern ist aufgrund des Tarifvertrages nicht möglich. Wissensträger werden jedoch als „unbezahlbar“ angesehen.

Communities of Practice

Der Mediacampus Dieburg der HDA verfügt über eine Community of Practice. Die CoP besteht aus Mitarbeitern, die freiwillig neue Software-Anwendungen testen, die später an der gesamten Hochschule eingeführt werden. Die CoPs steuern sich selbst. Die Motivation, Mitglied der CoP zu sein, ist die herausragende Stellung, die die Mitglieder der CoP in ihrer Eigenschaft als Tester haben.

Austausch von Wissen zwischen Bereichen

Es gibt keinen Wissensaustausch zwischen den Bereichen. Im Gegenteil: Es gibt Konkurrenz zwischen den Fachbereichen, welcher zusätzliche Gelder/Stellen erhält. Zwischen den Fachbereichen erfolgt die Kommunikation eher formell und überwiegend per E-mail. Das ist darauf zurück zu führen, dass sich die Fachbereiche an unterschiedlichen Standorten befinden. Es gibt grundsätzlich wenig standardisierte Prozesse.

Wissensaustausch zwischen Teams

Es gibt informelle Frühstücksrunden, die von den Mitarbeitern selbst organisiert werden. Es gibt keine wirklichen Arbeitsteams. Es überwiegen viele persönliche Gespräche in kleiner Runde. Diese Strukturen scheinen in erster Linie historisch gewachsen zu sein.

Werden die Unternehmenswerte von den Führungskräften weitestgehend gelebt?

Wie die Werte umgesetzt werden, ist stark vorgesetztenabhängig. Die Professoren sind nicht als Führungskräfte ausgebildet und haben daher Schwierigkeiten ihre Rollen entsprechend auszufüllen. Die dezentrale Organisation sorgt für eine personenabhängige Auslegung und das personenabhängige Vorleben von Unternehmenswerten. Der hohe Freiheitsgrad auf professoraler Ebene sorgt für unterschiedliche inhaltliche Lehrveranstaltungen.

Gibt es an der HDA am Campus Dieburg Ansätze und Methoden, wie damit umgegangen wird, wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen und Erfahrungswissen mitnehmen?

Nein. Der Prozess der Stellenbesetzungen wird teilweise künstlich hinausgezögert, um Gelder einzusparen. Eine Stelle muss erst wieder neu beantragt werden, wenn eine Person gegangen ist. Diese Beantragung kann sehr lange dauern. Das führt zu massiven Vertretungsproblemen. Das Erfahrungswissen verschwindet mit dem Ausscheiden des Mitarbeiters.

Hat die Organisation in der Vergangenheit externe Berater beauftragt, bei Wissensmanagement-Prozessen zu beraten?

Es gibt externe Berater für den IT-Bereich, aber keine ganzheitliche, allumfassende Beratung. Es gibt externe Berater, die in Mediation beraten.

7.4 Unternehmensberatung

Artefakte – Beobachtungen und Beschreibungen

Gebäude, Anordnung der Büros, der Besprechungsräume und der Kaffeecken

Das Gebäude befindet sich an einem zentralen Standort in einer deutschen Großstadt.

Das Bürogebäude besticht durch seine Funktionalität und seine Transparenz. Die Transparenz wird durch den Einsatz von Glasflächen erreicht. Die Glasflächen befinden sich an den Außenflächen des Gebäudes und im Gebäude selbst.

Die Mitarbeiterbüros selbst haben an der Stirnseite jeweils Glaswände. Die Wände zu den Nachbarbüros sind durch Leichtwandwände abgetrennt.

Die Open-Space-Arbeitsplätze sind flexible Arbeitsplätze und können jederzeit von Mitarbeitern genutzt werden, die in der Regel ihren Arbeitsplatz beim Mandanten vor Ort haben und nicht regelmäßig in der Niederlassung arbeiten. Die Partner- und Managerbüros unterscheiden sich je nach Hierarchiegrad der Mitarbeiter. Partnerbüros sind größer und verfügen über einen separaten Besuchertisch mit zwei Stühlen. Die Managerbüros sind von der Fläche ungefähr halb so groß wie die Partnerbüros und verfügen über einen kleineren Besuchertisch mit einem Stuhl.

Man kann ungehindert durch die Glasfronten in die Partner- und Managerbüros blicken.

Die Kaffeeeküchen sind offen und befinden sich meistens neben den Druckerstationen. Von den Kaffeeeküchen kann man in die Büros hineinblicken. Einige Kaffeeeküchen sind so angeordnet, dass man von dort in die tiefer oder höher gelegene Büroetage durch die Glasfronten blicken kann.

Die Büroeinrichtung ist zweckmäßig und besteht aus den Farben Weiß, Chrom, Schwarz, sowie braunen Türen.

Insgesamt lädt die Bürokonstellation durch die sehr offene, transparente Architektur nicht zu informeller Kommunikation ein. Die Gänge sind eng und behindern eher ein Gespräch zwischen Tür und Angel.

Informelle Treffen finden meistens in der Cafeteria statt. Die Mitarbeiter treffen sich dort gerne nach dem Mittagessen, um einen Kaffee zu trinken. Sie befindet sich im Erdgeschoss. Die Cafeteria ist bei den Mitarbeitern sehr beliebt und wird für informelle Gespräche sehr gerne genutzt.

Organisationsstruktur, Organigramm, flache Hierarchiestrukturen

Die Organisation ist auf einer Partnerstruktur aufgebaut, was bedeutet, dass jeder Partner Mitteilhaber der Organisation ist und damit am Gewinn beteiligt ist. Einem Partner sind in der Regel zwei bis drei Manager unterstellt. Die Manager leiten wiederum kleine Teams von vier bis fünf Mitarbeitern. Der Partner ist für die Projekte verantwortlich. Er führt die Verhandlungen mit den Mandanten und baut externe Netzwerke auf. Der Manager ist meistens mit ca. vier bis fünf Mitarbeitern auf den Projekten vor Ort tätig. Für jedes Projekt gibt es einen Manager, der für das Projekt verantwortlich ist und sich um die Belange der Mandanten kümmert.

In der Regel duzen sich die Teams und die fachlichen Mitarbeiter untereinander, es wird sich jedoch nicht auf allen Hierarchieebenen geduzt. Es gibt ein Gefälle zwischen Partnern und fachlichen Mitarbeitern und den Verwaltungsmitarbeitern.

Die Verwaltungsmitarbeiter haben nicht dieselben Aufstiegs- und Karrierechancen, wie die fachlichen Mitarbeiter. Das liegt zum einen an dem unterschiedlichen fachlichen und akademischen Hintergrund, zum anderen an der schlechten Wahrnehmung der Mitarbeiter, die Mandatsarbeit betreiben, gegenüber den Verwaltungsmitarbeitern, die intern ausgerichtete Tätigkeiten ausführen.

Interne Prozesse und transparente Prozesse

Die internen Arbeitsprozesse sind intransparent. Jedes Team hat eigene Arbeitsprozesse, die sich flexibel an dem jeweiligen Projekt und der Arbeitsaufgabe gestaltet. Es existiert keine offizielle Kommunikation über Arbeitsprozesse. Die Kommunikation wird auf der Basis von Vertrauen über informelle Netzwerke weitergegeben.

Prozessabläufe sind projekt- und anlassgetrieben. Wissen wird über persönliche, informelle Netzwerke weitergegeben, die sich jeder Mitarbeiter selbst aufbaut.

Es gibt daher auch wenige Schnittstellen für die Externalisierung von implizitem und explizitem Wissen. Das Wissen wird in den Engagements-Teams ausgetauscht, die flexibel in ihrer Zusammensetzung sind, was wiederum von dem jeweiligen Projektauftrag abhängt.

Externalisierung von implizitem Wissen findet in den Projektteams statt.

Bereichsübergreifend findet ein Austausch dann statt, wenn ein Projekt so aufgebaut ist, dass verschiedene Bereiche gemeinsam an einem Projekt themenübergreifend zusammen arbeiten.

Rituale und Zeremonien

Es gibt wenig Rituale und Zeremonien. Für neue Mitarbeiter gibt es einen Neueinsteigertag. Dabei handelt es sich um eine ganztägige Veranstaltung, bei der die Organisation neuen Mitarbeitern vorgestellt wird. Der Neueinsteigertag wird für die neuen Mitarbeiter als wichtiger Tag wahrgenommen, um sich zu vernetzen.

Neben dem Neueinsteigertag gibt es die Weihnachtsfeier. Die Weihnachtsfeier wird pro Standort in einem großen, festlichen Rahmen gefeiert. Dazu sind alle Mitarbeiter eingeladen. Der Dresscode ist festlich bis elegant. Besonders jüngere Mitarbeiter gehen dort sehr gerne hin und feiern in ihren Teams.

Kleidung

Der Dress-Code ist sehr formell. Die Mitarbeiter tragen schwarze oder dunkelblaue Anzüge, weiße Hemden und eine dazu passende Krawatte. Die weiblichen Mitarbeiter haben etwas mehr Gestaltungsspielraum in der Wahl ihrer Kleidung. Sie tragen Kostüme, Hosenanzüge, oder Kleider im Business-Stil. Der Kleidungsstil hat mit der Außenwirkung der Unternehmensberatung zu tun. Der Kleidungsstil der Mitarbeiter spiegelt die Professionalität und Seriosität der Organisation wider.

Kommunizierte Werte, Visionen und Ziele der Organisation

Ein Unternehmensleitbild existiert nicht. Im Juli 2017 wurde international an einer Corporate Identity gearbeitet, die u.a. eine Vision, eine Strategie und interne Unternehmenswerte umfasst.

Die Corporate Identity wird auch als der genetische Code der Organisation bezeichnet. Dabei geht es darum, dass jeder Mitarbeiter mit der richtigen Einstellung der Corporate Identity zu Leben verhelfen soll. Die Organisation verpflichtet sich dabei ihre internen Werte einzuhalten und zu leben, sowie ihre Vision und ihre Strategie zu leben.

Dabei will sich die Organisation stetig verbessern und höchsten Ansprüchen genügen. Die Organisation versteht sich als ein dynamisches, aufgeschlossenes Unternehmen, das in einem volatilen Marktumfeld agiert und sich Gehör gegenüber Mitbewerbern und den Kunden verschafft. Sie sieht sich als selbstbewusster, erfahrener Geschäftspartner, der über tiefgreifende Expertise verfügt, Innovationen für Kunden entwickelt und von Kunden, Mitarbeitern und Wettbewerbern wahrgenommen wird.

In ihrer Vision möchte die Organisation als klare Wahl von ihren Kunden, den Mitarbeitern und der Öffentlichkeit wahrgenommen werden. Dabei ist sie sich der Tatsache bewusst, dass sie gegenüber der Gesellschaft eine Verantwortung hat.

Die Strategie der Organisation besteht aus zwei Teilen. Die Organisation möchte zum einen exzellenten Service und hohe Qualität bieten und dabei eine nachhaltige und langfristige Sichtweise auf Themen einnehmen. Weiterhin möchte sie bereichsübergreifend und multidisziplinär arbeiten, die Qualität, den Professionalisierungsgrad und die Effizienz kontinuierlich verbessern, den Kunden in den Mittelpunkt des Handelns setzen, weltweit die besten Mitarbeiter einsetzen, tiefes Expertenwissen und innovative Ideen anbieten und das Vertrauen der Öffentlichkeit weiter ausbauen.

Der zweite Teil der Strategie besteht aus der Wachstumsstrategie der Organisation, die aus den fünf Eckpfeilern Kundenfokus, Exzellenz, Professionalisierung, Innovation und internationale Zusammenarbeit besteht. Beim Eckpfeiler Kundenfokus fokussiert sich die Organisation auf den Kunden und auf die veränderten Marktbedingungen. Dabei wird besonders viel Wert auf eine hohe Qualität der Dienstleistung gelegt. Über den Eckpfeiler Exzellenz schafft die Organisation mit ihren exzellenten Mitarbeitern hohe Qualität für den Kunden. Außerdem sorgt sie für attraktive Karrierewege für ihre Mitarbeiter. Über den Eckpfeiler Professionalisierung wird professionalisierte Dienstleistungen erbracht. Der vierte Eckpfeiler ist die Innovation. Dabei werden innovative Lösungen für Mandanten entwickelt.

Der fünfte Eckpfeiler ist die internationale Zusammenarbeit. Dabei profitiert die Organisation mit gezielten Allianzen von der internationalen Zusammenarbeit. Dazu wurden einige internationale strategische Wachstumsziele gestartet.

Zu der Corporate Identity gehören sieben interne Unternehmenswerte, zu der sich die Organisation und ihre Mitgliedsfirmen weltweit verpflichtet haben.

Die fünf Unternehmenswerte beinhalten die Vorbildfunktion, die die Organisation und ihre Mitglieder inne haben, der Respekt gegenüber jedem Einzelnen, die Zusammenarbeit, ein

integres Verhalten, eine Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft und ein genaues und analytisches Arbeiten.

Die Vision, die Strategie und die Werte der Organisation werden sowohl intern als auch extern kommuniziert.

Neben der Corporate Identity, die extern und intern kommuniziert wird, gibt es gemeinsame Wachstumsziele. Diese Ziele sind in der Regel auf drei Jahre ausgerichtet. Die Wachstumsziele existieren sowohl auf internationaler Ebene für die einzelnen geografischen Regionen, als auch auf Länderebene.

Die Unternehmensziele sind eher kurzfristig ausgerichtet und können je nachdem, wie sich der Markt ändert, angepasst werden.

Die Geschäftszahlen werden am Ende eines Quartals per Telefonkonferenz lediglich an die Partner und Manager in der Organisation kommuniziert. Die Telefonkonferenz zielt jedoch nur auf die oberen Hierarchieebenen ab. Die Geschäftszahlen des jeweiligen Quartals werden nicht an alle Mitarbeiter offiziell kommuniziert.

Interviews – Auswertungen (darunter liegende Basisannahmen)

Mitarbeiterstruktur

Die Organisation hat eine sehr junge Mitarbeiterstruktur. Die meisten Mitarbeiter, die in der Organisation anfangen, sind zwischen 23 und 30 Jahre alt. Das liegt am Geschäftsmodell der Organisation. Es werden in der Regel junge Mitarbeiter rekrutiert, die direkt nach einem Bachelor- oder Masterabschluss von der Universität kommen. Sie bleiben in der Regel drei bis fünf Jahre im Unternehmen und entscheiden sich dann entweder für einen Karrierepfad in der Organisation, oder sie wechseln in eine andere Organisation.

Der Mittelbau in der Mitarbeiterstruktur bricht in der Organisation weg. Die Schicht der Manager und Senior-Manager wird dünner. Ein Grund dafür ist der niedrige Verdienst in der Vorstufe zum Manager, dem Assistant Manager. Viele Assistant Manager verlassen vor einer Beförderung die Organisation.

Zum Manager wird man in der Regel ab 30, 35 oder 40 Jahren befördert.

Die Partnerkarriere kann ab 35 Jahren starten. Die Partner sind in der Regel jedoch älter, sie sind zwischen 45 - 55 Jahren alt. Ab sechzig gehen die Partner in der Regel in den Ruhestand.

Fluktuation

Die Verweildauer der Mitarbeiter liegt zwischen drei und fünf Jahren. Die Verweildauer ist relativ niedrig, da viele junge Mitarbeiter die Arbeit in einer Unternehmensberatung als Karrieresprungbrett betrachten. Durch ihren frühen Einsatz auf verschiedenen Projekten sammeln sie sehr schnell viele Erfahrungen in unterschiedlichen Unternehmen und Branchen und sind damit auf dem Arbeitsmarkt für andere Unternehmen sehr attraktiv. Oft wechseln Sie nach ihrer Projektstätigkeit direkt in das Unternehmen, bei dem sie vorher auf einem Projekt tätig waren.

Mit Ende Zwanzig treffen die Mitarbeiter die Entscheidung, ob sie in der Unternehmensberatung den Karriereweg beschreiten und eine Karriere als Manager anstreben, oder ob sie in eine andere Branche wechseln. Abgesehen von der Beförderung zum Manager spielen noch weitere Faktoren eine Rolle, ob die Mitarbeiter in der Organisation bleiben:

Reisetätigkeit und hohe Auslastung

Die Mitarbeiter sind manchmal mehrere Monate auf Projekten unterwegs. Die Auslastung der Mitarbeiter ist recht hoch. Viele Mitarbeiter entscheiden sich nach ein paar Jahren in ein anderes Unternehmen zu wechseln, in dem die Arbeitszeiten geregelter sind und bei dem die Reisetätigkeit geringer ist. Es gibt auch die Möglichkeit für Mitarbeiter interne Positionen zu besetzen, die keine Reisetätigkeiten beinhalten. Diese Karrieremöglichkeiten werden jedoch nicht genug kommuniziert. Interne Positionen bieten jedoch oft keine Karriereperspektiven.

Perspektiven – Karriere

Der übliche Karrierepfad der Mitarbeiter ist der vom fachlichen Mitarbeiter, zum Assistant Manager, zum Manager, zum Senior Manager und zum Partner.

Es gibt keine Expertenkarriere.

Perspektiven – Weiterbildung

Die Organisation hält ein breites Schulungsangebot für die Mitarbeiter bereit. Schulungen kann man über eine virtuelle Plattform buchen. Dazu ist die Genehmigung des entsprechenden Vorgesetzten einzuholen. In der Regel sieht das Geschäftsmodell jedoch vor, dass die Mitarbeiter beim Training on the Job lernen.

Neben den Schulungen ist der Wechsel in einen anderen Bereich, das Secondment, für sechs Monate bis zu einem Jahr sehr beliebt und wird auch sehr gerne von den Führungskräften gesehen. Das Secondment bietet die Möglichkeit Berufserfahrung in einem begrenzten Auslandseinsatz zu sammeln, um so sein internes Netzwerk zu erweitern. Das Secondment wird aber nicht offiziell gefördert. Es wird den Mitarbeitern selbst überlassen sich über Secondment-Möglichkeiten zu informieren und diese entsprechend umzusetzen.

Oft stehen die Secondments jedoch der beruflichen Spezialisierung der Mitarbeiter und damit einer schnellen Karriereentwicklung im Weg. Der Mitarbeiter kann über das Secondment neue Kontakte knüpfen und erweitert sein Erfahrungswissen, er kann sich jedoch beispielsweise nicht auf eine Fachprüfung vorbereiten, die ihm wiederum hilft in seinem Heimatland eine höhere Hierarchiestufe zu erlangen. Dennoch sind Secondments in einer intransparenten Netzstruktur wichtig, um über informelle Netzwerke Wissen zu erweitern.

Die zunehmende Spezialisierung der Mitarbeiter, die durch die Anforderungen des Marktes und der Kunden getrieben wird, ist dem Secondment, und damit dem Austausch zwischen Bereichen entgegen gestellt. Das wird in den nächsten Jahren in vielen großen Firmen ein größeres Problem darstellen.

Die Organisation bietet ein breites Spektrum an Fortbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten an. Diese werden in der Regel nicht genügend kommuniziert und bleiben für die meisten Mitarbeiter intransparent. Hier herrscht Entwicklungsbedarf.

Umstrukturierungen

Ende 2015 gab es eine große Umstrukturierung, bei der ein Bereich neu gegründet wurde. Dieser Bereich vereint unterschiedliche Fachbereiche miteinander, die alle unter einem Marktsegment arbeiteten.

Die Umstrukturierung hat auf relativ hoher Hierarchieebene stattgefunden und damit die tägliche Arbeit der einzelnen Mitarbeiter wenig berührt. Das Ziel war eine stärkere Zusammenarbeit der Fachbereiche untereinander und eine stärkere gemeinsame Ausrichtung auf das Marktsegment. Ein weiteres Ziel der Umstrukturierung war das Aufbrechen von verkrusteten Strukturen und eine bessere Reaktion auf Kundenbedürfnisse.

Die Umstrukturierung konnte das alte Silodenken bis jetzt jedoch nur teilweise aufbrechen. Auf Fachbereichsebene wird enger zusammengearbeitet. Die Mitarbeiter greifen allerdings in der Regel zum Wissensaustausch auf ihre alten Netzwerke zurück.

Die Umstrukturierung spielt im täglichen Geschäft eher eine untergeordnete Rolle, da das Alltagsgeschäft Projektarbeit ist, und der Austausch innerhalb des Projektteams stattfindet.

Entscheidungen

Entscheidungen werden je nach Hierarchieebene sehr unterschiedlich getroffen. Wohingegen Partner auch Bauchentscheidungen bei Verhandlungen mit Kunden treffen und Bauchentscheidungen für relevant erachten, treffen Mitarbeiter der unteren Hierarchiegrade Entscheidungen, die prozessbestimmt sind und in enger Abstimmung mit ihren Vorgesetzten erfolgen.

Auf Kundenebene wird nach Hierarchieebene entschieden. Entscheidungsprozesse werden von sehr vielen Abstimmungsprozessen begleitet. Die Organisation muss sich an Gesetzgebungsvorschriften aus der europäischen und internationalen Rechtsprechung halten.

Seit einigen Jahren hat die Kennzahlensteuerung im Unternehmen zugenommen. Die zunehmende Steuerung der Organisation über Kennzahlen führt dazu, dass dem Bauchgefühl bei Entscheidungen weniger Beachtung geschenkt wird.

Freiräume

Die Mitarbeiter haben relativ viele Freiräume. Die Freiräume beziehen sich auf die Gestaltung der Arbeitszeit an sich, ebenso wie auf die Arbeitsaufträge und wie diese abgearbeitet werden. Wichtig ist dabei nicht so sehr, wie ein Mitarbeiter zu einem Ergebnis gekommen ist, sondern dass das Ergebnis im Rahmen des Projektzeitraumes erbracht wurde.

Die Freiräume hängen u.a. vom Hierarchiegrad und von der Seniorität der Mitarbeiter ab, bzw. von dem Vertrauensvorschuss, den ihnen ihre Führungskräfte einräumen.

Die Freiräume hängen jedoch auch vom Führungsstil des jeweiligen Vorgesetzten ab.

Arbeiten und Lernen findet überwiegend durch Training on the Job statt.

Der Organisation ist wichtig, dass die Mitarbeiter genügend Freiräume für ihre Aufgaben haben, um ihre eigene Arbeitsweise und Methodik zu finden.

Wissensaustausch im Team

Wissensaustausch im Team ist abhängig vom Team, von den Vorgesetzten und von der räumlichen Situation des Teams. Es gibt in der Regel wöchentliche Jour-Fixe bei denen besprochen wird, was an Aufgaben anfällt und wie diese zu lösen sind. Weiterhin werden neue Mitarbeiter mit erfahreneren Mitarbeitern zusammen an eine Aufgabe gesetzt, damit ein neuer Mitarbeiter vom erfahreneren Kollegen lernen kann. Das ist jedoch vorgesetzten- und projektabhängig.

In Bereichen, in denen weniger Reisetätigkeit anfällt, wurden früher, als die räumliche Struktur es zuließ, neue Mitarbeiter mit erfahreneren Mitarbeitern zusammengesetzt, oder es werden Mitarbeiter mit unterschiedlichem fachlichen Hintergrund zusammen in ein Büro gesetzt, um einen optimalen Wissensaustausch zu gewährleisten.

Mit dem Umzug in das neue Bürogebäude gibt es für Partner und Manager Einzelbüros. Die Aufteilung der Büros nach Hierarchiestatus in Einzelbüros behindert den Austausch von Wissen.

Die Projektteams benutzen in der Regel gemeinsame Laufwerke und Kollaborationsplattformen. Das sind geschlossene Intranet-Plattformen, auf die die Teammitglieder Zugriff haben. Diese können auch für Kunden frei geschaltet werden. Sie sind meistens projekt- oder themenspezifisch.

Wissensaustausch zwischen Bereichen

Der Wissensaustausch zwischen den Bereichen findet anlassgetrieben und projektgetrieben statt.

Anlässe für Wissensaustausch sind meistens fachübergreifende Kundenprojekte, die eine fachliche Zusammenarbeit erforderlich machen.

Das individuelle Netzwerk der Mitarbeiter spielt eine sehr große Rolle beim Austausch von Wissen. Wissen wird zwischen den Bereichen informell über Netzwerke ausgetauscht. Der

Aufbau eines Netzwerkes ist für den Stellenwert und die Karriereentwicklung eines Mitarbeiters von großer Bedeutung.

Der Aufbau des Netzwerkes obliegt dem Mitarbeiter selbst, genauso wie die informelle Kommunikation. Dabei finden informelle Treffen, die die Organisation organisiert, in der Regel außerhalb der Arbeitszeit statt.

Je höher ein Mitarbeiter in der Hierarchie steigt, desto wichtiger wird sein informelles Netzwerk für die Organisation. Mitarbeiter, die ein sehr gutes Netzwerk aufgebaut haben und das Unternehmen verlassen, stellen einen großen Verlust für die Organisation dar.

Daneben gibt es Ansätze, den Wissensaustausch zwischen den Bereichen durch regelmäßige Cluster-Telefonkonferenzen zu fördern.

Diese finden jedoch sehr unregelmäßig statt und sind sehr formell aufgebaut.

Es gibt regelmäßige Partner- und Direktorenkonferenzen zu bestimmten fachübergreifenden Themen. Für Partner und Direktoren gibt es Verkaufstelefonkonferenzen, um den Führungskräften einen Einblick in Themen zu geben, die bei Mandanten aktuell sind.

Ein Fachbereich hat vor ca. fünf Jahren ein Job Rotation Modell eingeführt, um den Wissensaustausch zu verbessern. Bei dem Job Rotation Modell geht es darum Mitarbeiter, die fachlich nicht unmittelbar zusammen arbeiten, für ein oder zwei Tage in der Woche in ein Büro zusammen zu setzen.

Durch die räumliche Nähe und durch Zuhören bei Telefonaten, und bei den Gesprächen mit anderen fachlichen Kollegen erfahren die Mitarbeiter, die fachlich nicht miteinander arbeiten, sehr viel voneinander und können Netzwerke untereinander bilden. Das Job Rotation Modell ist sehr erfolgreich.

Die Organisation hat für Mandanten sogenannte Geschäftslösungen entwickelt, die bereichsübergreifend arbeiten. Bei den Geschäftslösungen handelt es sich um Lösungen zu bestimmten Problemstellungen der Mandanten.

Ende 2016 wurde ein internes Lotsensystem für die Geschäftslösungen eingeführt. Dabei hat ein Team, die Geschäftslösungen, die es in der Organisation gibt, gesammelt und dokumentiert.

Das Ziel ist, Transparenz innerhalb der Organisation zu erzielen. Damit soll die Marktausrichtung gesteigert werden, damit Partner und Manager, die in Kundenkontakt stehen, wissen, welche Geschäftslösungen innerhalb der Organisation existieren, um den Kunden zielorientiert beraten zu können und neue Mandanten und Projekte zu akquirieren.

Kommunikation

Persönliche Kommunikation

Die persönliche Kommunikation ist stark durch die Projektarbeit geprägt. Wenn Mitarbeiter auf Projekten bei Kunden vor Ort sind, wird dort kommuniziert. Im Projektteam selbst wird persönlich kommuniziert. Es wird in der Regel darauf geachtet, dass die Projektteammitglieder an zwei bis drei Tagen in der Woche zusammen an einem Projektort sind, um dort so viel wie möglich im Team zu arbeiten. Das ermöglicht den Mitarbeitern einen Tag in der Woche von zu Hause oder in der Organisation vor Ort arbeiten zu können. Neben der persönlichen Kommunikation in den Projektteams wird wenig Face-to-Face kommuniziert.

Die persönliche Kommunikation wird von den meisten Interviewten als die wichtigste Kommunikationsart angesehen, um Erfahrungswissen auszutauschen und um strategische Entscheidungen zu treffen. Ein Interviewpartner sagte aus, dass ihm implizites Wissen nur durch persönliche Kommunikation vermittelt wurde. Die Organisation ist in den letzten fünfzehn Jahren stark gewachsen. Ein Interviewpartner sagt aus, dass die persönliche Kommunikation einfacher war, als die Organisation weniger komplex war.

Für Mitarbeiter, die im Büro am Standort der Organisation arbeiten, gestaltet sich die Kommunikation einfacher. Sie können zu Kollegen ins Nachbarbüro gehen und persönlich kommunizieren oder sich in der Cafeteria treffen.

Wichtige Entscheidungen finden laut der Interviewpartner immer Face-to-Face statt.

Office Days

Der Freitag ist in der Regel der Tag, an dem die Mitarbeiter, die während der Woche auf Projekten arbeiten, die Möglichkeit haben in der Organisation vor Ort im Büro zu arbeiten. Der Office Day wird dafür genutzt sich mit Kollegen zu treffen, die nicht im selben Projekt arbeiten, sich zu vernetzen und um verwaltungstechnische Arbeiten zu erledigen.

Vor ca. zwei Jahren gab es einmal im Monat jeweils am Freitag ein informelles Schulungsprogramm für die Mitarbeiter. Das Schulungsprogramm bestand aus verschiedenen Präsentationen zu Themen, die im Marktumfeld gerade interessant waren.

Neben den Office Days gibt es die offizielle Schulungstage, die für jeden Bereich ca. ein- bis zweimal im Jahr stattfinden. Die Schulungstage bieten eine gute Gelegenheit für Mitarbeiter sich untereinander zu vernetzen.

Telefon

Nach der persönlichen Kommunikation wird als zweitwichtigste und effektive Kommunikationsform das Telefongespräch genannt. Telefongespräche sind u.a. wichtig, um an Expertenwissen zu gelangen, was im Team nicht vorhanden ist, was aber für einen Projektauftrag benötigt wird.

In der Organisation wird sehr viel telefoniert. Je höher man in der Hierarchieebene kommt, desto mehr wird telefoniert.

Ein jüngerer Interviewpartner setzt persönliche Kommunikation am Telefon und Face-to-Face Kommunikation gleich, vorausgesetzt, man hat den Kollegen vorher persönlich kennen gelernt.

Es wird sehr viel über Telefonkonferenzen kommuniziert, was ein recht standardisierter Prozess ist, der wenig Freiraum für informelle Kommunikation zulässt. Während der Telefonkonferenzen beantworten viele Mitarbeiter ihre E-mails oder erledigen andere Arbeiten. Dadurch werden Telefonkonferenzen beiläufig wahrgenommen.

Telefonkonferenzen finden inflationär statt. Ihnen wird gerade bei einer großen Teilnehmerzahl eine eher geringe Bedeutung beigemessen, da der Informationsgehalt bei einer großen Zuhörerzahl für den einzelnen Mitarbeiter eher gering ist.

E-mail

Die E-mail-Kommunikation wird als drittwichtigstes Kommunikationsinstrument angesehen, ist aber von der Kommunikationsform dem Telefongespräch nachgelagert. E-mail wird genutzt, um mit einem größeren Personenkreis zu kommunizieren, um Informationen und Unterlagen digital weiterzuleiten, oder um Arbeitsanweisungen zu verteilen. E-mail wird teilweise als Zeitverzögerung angesehen, da es Zeit kostet den Text zu formulieren und der Inhalt missverstanden werden kann. Die E-Mail-Kommunikation wird zwar als drittwichtigstes Kommunikationsinstrument angesehen, der meiste Teil der internen Kommunikation erfolgt jedoch über E-Mail.

Schnelle Kommunikation

In der Regel wird die Kommunikation als schnell wahrgenommen. Die Organisation muss in der Lage sein, schnell gegenüber Kunden zu kommunizieren, um gegenüber den Mitbewerbern einen Schritt voraus zu sein. Es wird unterschieden, um was für eine Art der Kommunikation es sich handelt. E-Mail-Kommunikation pendelt oft zwischen verschiedenen Empfängern hin- und her, bevor sie den richtigen Adressaten gefunden hat. Entweder wird die E-mail-Kommunikation als sehr schnell (innerhalb von 24 Std.) oder als sehr langsam (Empfänger reagiert gar nicht) wahrgenommen.

Informelle Kommunikation

Informelle Kommunikation wird als sehr wichtig erachtet, um Erfahrungswissen auszutauschen. Informell werden laut Aussagen der Interviewpartner die wichtigsten Entscheidungen getroffen.

Zum informellen Kommunikationsaustausch gibt es in der Frankfurter Niederlassung die Kaffeabar, die rege genutzt wird, um z. B. nach dem Mittagessen mit Kollegen einen Kaffee zu trinken und sich auszutauschen. Mitarbeiter verabreden sich auch zum Mittagessen, um sich informell zu unterhalten. Auf einigen Stockwerken gibt es Fußballkickertische, an denen überwiegend jüngere Mitarbeiter eine Runde kickern. Die Fußballkickertische erfreuen sich nicht nur positiver Resonanz, gerade die älteren Partner sind ihnen gegenüber kritisch eingestellt. Bei ihnen kommt die Frage auf, ob die Mitarbeiter nicht genug ausgelastet sind, wenn sie zwischendurch am Fußballkickertisch spielen können.

Zur Förderung von informeller Kommunikation gibt es im Bürogebäude auf den oberen Etagen Sitzcken. Die transparente Architektur des Gebäudes mit den vielen Glasflächen verhindert die Förderung informeller Kommunikation. Die Lounges sind von der oberen Ebene von überall einsehbar und werden nicht sehr oft frequentiert.

Einzelne Fachbereiche organisieren regelmäßige Stammtische. Die Teilnahme an den Stammtischen ist freiwillig und schwankt teilweise sehr stark, da die Mitarbeiter je nachdem ob sie im Büro am Standort arbeiten oder auf Projekten in anderen Städten tätig sind, daran teilnehmen können oder nicht.

Informelle Kommunikation ist erwünscht, sie ist aber abhängig vom Projekt (Auslastung) oder vom Vorgesetzten. Informelle Kommunikation wird den Mitarbeitern damit selbst überlassen und wird als Add-on zur Arbeitszeit angesehen. Es gibt keine gesonderten Zeiten für informelle Kommunikation.

Informelle Kommunikation wird nicht gefördert und lässt sich schwer leben. Die Projektarbeit an unterschiedlichen Standorten und einzuhaltende Deadlines stehen informeller Kommunikation im Weg.

Die Auslastung der Mitarbeiter auf Projekten ist extrem hoch, das Erreichen von Zielen ist sehr stark kennzahlengesteuert. Der Druck auf den Projekten und die hohe Auslastung der Mitarbeiter stehen der informellen Kommunikation im Weg.

Formelle Kommunikation

Ob formell oder informell kommuniziert wird, hängt von der Größe des Projektes ab. Bei großen Projekten wird eher formell kommuniziert. Auf Projekten wird sehr viel dokumentiert. Die Dokumentation dient als Absicherung gegenüber dem Mandanten, um entsprechende Projektfortschritte kommunizieren zu können und um Abstimmungsprozesse mit Mandanten bessern steuern zu können.

Formelle Kommunikation hat in der Organisation eher informativen Charakter.

In internen Meetings und bei Telefonkonferenzen wird erstaunlich wenig dokumentiert. Es gibt so gut wie keine Protokollkultur. Interne Initiativen werden dadurch eher selten nachhaltig verfolgt oder nachgefasst.

Wissenskommunikation

Wissenskommunikation findet anlass- und projektgetrieben statt. Sie ist immer äußeren Anlässen, wie dem Aufbau einer neuen Geschäftslösung für einen oder mehrere Mandanten unterworfen.

Lessons Learned-Prozesse sollen in der Regel am Ende eines Projektes betrieben werden, die Realität sieht jedoch anders aus. Es gibt gelbe Laschen in Leitzordnern nach deren Vorgaben Lessons-Learned-Prozesse am Ende eines Projektes umgesetzt werden sollen. Lessons Learned-Prozesse sind stark projekt- und vorgesetztenabhängig und haben eher Soll-Charakter, werden aber in den meisten Fällen am Ende eines Projektes nicht eingesetzt.

Auch hier spielt die hohe Auslastung der Mitarbeiter und die starke Kennzahlensteuerung eine große Rolle. Je mehr Arbeitszeit Mitarbeiter auf Mandatsnummern aufschreiben können, desto höher ist ihre Chance in der Hierarchie aufzusteigen. Ziel ist es, so wenig Arbeitsstunden wie möglich auf interne Verwaltungsauftragsnummern zu buchen, da diese nicht über die Kundenprojekte abgerechnet werden können und intern verrechnet werden müssen.

Daher besteht auch kein Interesse an Lessons Learned-Prozessen in der Organisation. Die Ausrichtung richtet sich eher nach einem neuen Projekt, anstatt retrospektivisch Projekte aufzuarbeiten.

Seit Neuestem kann man Arbeiten für bestimmte Geschäftslösungen auf Äquivalenz-Stunden buchen. Das stellt eine große Veränderung und einen großen Vorteil für die Organisation dar, da sie in diesem Fall auf Nachhaltigkeit setzt. Die Geschäftslösungen, die ausgearbeitet werden, funktionieren cluster- und bereichsübergreifend.

Die Geschäftslösungen sind projekt- und anlassbezogen. Wenn von Kundenseite kein Bedarf mehr an der Geschäftslösung besteht, wird sie nicht mehr weiter entwickelt. Damit orientieren sich die Geschäftslösungen an der Marktsituation.

Neben den Geschäftslösungen gibt es einen themenbezogenen Wissensaustausch, Dazu stellen Mitarbeiter aus verschiedenen Fachbereichen zu einem bestimmten Thema eine kurze Präsentation zusammen, um intern Kollegen und Kunden einen Überblick über das Thema zu geben.

Erfahrungswissen wird ausgetauscht, indem jüngere Mitarbeiter mit erfahrenen Mitarbeitern auf einem Projekt arbeiten, so dass ein natürlicher Wissensaustausch entsteht und ein Training on the Job stattfindet.

Es gibt auch fachliche Schulungen, sowie Soft-Skill-Schulungen, die man über das interne Schulungsportal buchen kann. Dabei handelt es sich um formelle Trainings, die in der Regel auf eine Woche ausgelegt sind. Neben den Schulungen gibt es für fachliche Mitarbeiter im Sommer den sogenannten Sommer-Campus, der fachliche Fortbildungen und Seminare zu Soft-Skill-Themen anbietet.

Vor einigen Jahren gab es eine europäisch organisierte Summer-School, an der Mitarbeiter aus allen europäischen Ländern teilnehmen konnten. Diese Summer-School hat sich großer

Beliebtheit erfreut, es wird noch heute, ca. acht Jahre danach mit Begeisterung von ihr gesprochen.

Ein großer Vorteil der Summer-School war, dass man sich mit Kollegen auf internationaler Ebene vernetzen konnte.

Der Wissensaustausch funktioniert laut den Interviewpartnern am besten unter Peers, also bei Personen, die sich auf einer Hierarchie- und Wissens Ebene befinden. Die Kommunikation ist hier offener und nicht so sehr durch Respekt geprägt, das Level des Verstehens auf ontologischer Ebene ist größer. Das ermöglicht das Generieren neuen Wissens unter Peers.

Ein Interviewpartner sagte aus, dass die Analogiebildung für den Wissensaustausch sehr wichtig sei. Über Analogien kann man komplexe Zusammenhänge gut darstellen, die helfen, ein anderes, ähnliches Problem leichter zu lösen, indem man die ursächliche Verbindung zwischen den Problemen herstellt.

Zusammengefasst gibt es keine standardisierten Methoden für die Wissenskommunikation. Es existieren keine Communities of Practice. Die Formate, die in der Organisation einer Community of Practice am nächsten kommen sind sehr formalisiert (Telefonkonferenzen, Office Days, Schulungen) und werden immer auf Vorgesetztebene getrieben.

Unternehmenswerte

Die meisten Interviewten kennen die Unternehmenswerte in Auszügen.

Fast alle Interviewten meinten sagen zu können wo die Unternehmenswerte im Intranet zu finden sind, aber niemand konnte sie vollständig nennen. Die einzige Ausnahme war eine Person, die in der Personalabteilung tätig war.

Der Unternehmenswert, den alle Interviewten nennen konnten, betraf eine offene und ehrliche Kommunikation. Als zweiter Wert wurde die Integrität genannt, gefolgt von einem achtvollen und respektvollen Umgang miteinander, gefolgt von Teamarbeit und dem Anspruch an Professionalität.

Die Unternehmenswerte werden laut der Interviewpartner implizit gelebt, auch wenn man sie nicht alle auswendig kennt. Ein Interviewpartner sagte aus, dass man etwas falsch gemacht hätte, wenn man die Unternehmenswerte auswendig kennen würde.

Der Unternehmenswert, der eine offene und ehrliche Kommunikation der Organisationsmitglieder untereinander beschreibt, ist auch externen Personen bekannt. Ein Interviewpartner führt oft Bewerbungsgespräche. Ihm war aufgefallen, dass viele Bewerber sich in den Bewerbungsgesprächen auf die offene und ehrliche Kommunikation bezogen.

Die offene und ehrliche Kommunikation wird innerhalb der Organisation kritisiert, da Informationen nicht transparent weiter gegeben werden. Informationen über Geschäftsentwicklungen und Umsatzzahlen werden lediglich an Partner und Manger kommuniziert.

Unternehmenswerte werden von den Interviewpartnern als austauschbar wahrgenommen. Einige Interviewpartner, die vorher in anderen Unternehmen tätig waren, haben ähnliche

Unternehmenswerte bei einem vorherigen Arbeitgeber identifiziert, die in der Regel nicht gelebt werden.

Von daher werden Unternehmenswerte als Marketinginstrument wahrgenommen, die nicht gelebt werden.

Unternehmenswerte werden von den Organisationsmitgliedern mit normalen Verhaltensregeln im gesellschaftlichen Leben gleich gesetzt, die man verinnerlicht hat, wenn man eine gute Erziehung genossen hat. Unternehmenswerte werden aber nicht mit der spezifischen Organisation in Zusammenhang gebracht.

Niemandem war bekannt, dass die Unternehmenswerte jemals angepasst wurden.

Beförderung und Unternehmenswerte

Daher spielt die Einhaltung und das Vorleben von kommunizierten Unternehmenswerten bei der Beförderung der Mitarbeiter eine eher untergeordnete Rolle.

Dahingegen haben unbewusste Werteannahmen einen größeren Einfluss auf die Beförderung. Man wird befördert, wenn man „rein passt“, wenn man den „richtigen“ Weg in der Organisation lebt.

Beförderungen sind vorgesetztenabhängig und werden teilweise als subjektive Entscheidungen wahrgenommen. Sie werden mit den oberen Hierarchiestufen intransparenter. Für Beförderungen sind in der Regel harte Kriterien, wie Umsatz und Erfolg, sowie die Akquise eines neuen Kunden oder eines großen Projektes, ausschlaggebend.

Wertschätzung von Wissensaustausch

Der Austausch von Wissen wird wertgeschätzt, allerdings lediglich implizit. Es wird nicht wertgeschätzt, wenn Mitarbeiter Wissen im Team nicht teilen. Ein großer Teil des Teamerfolges und der Projektarbeit hängt davon ab, ob im Team Wissen geteilt wird. Außerhalb der Teams und Projekte herrscht jedoch großer Konkurrenzdruck, welcher das Teilen zwischen Bereichen oder zwischen Projektteams erschwert, es sei denn, zwei Projektteams arbeiten gemeinsam an einem themenübergreifenden Projekt.

Köpfekultur

Die Beraterkultur behindert den Austausch von Wissen. Die Partner eines Bereiches verfügen oft über ähnliches Fachwissen, und sind daher als Person mit ihren Projekten austauschbar. Da jeder Partner einer hohen Kennzahlensteuerung unterworfen ist, herrscht Konkurrenzdruck, was den Austausch von implizitem Wissen behindert.

In der Organisation ist es relevanter, eine Geschäftslösung für einen Mandanten neu zu erfinden, anstatt schon bestehende Lösungen für den Mandanten anzupassen. Es herrscht eine Personenkultur vor. Das Belohnungssystem sorgt dafür, dass auf bestehendes Wissen nicht zurückgegriffen wird und das Rad stattdessen neu erfunden wird, da in diesem Fall die monetäre Belohnung für den Berater größer ist.

Unternehmensziele – Visionen

Die Unternehmensziele sind auf drei Jahre ausgelegt. Daneben existieren Ein-Jahres-Ziele und unterjährige Ziele. Die Organisation reagiert auf die Anforderungen der Mandanten und hat damit eine kurzfristige Zielausrichtung.

Fehlerkultur

Die Organisation hat ein hohes Reputationsrisiko, was dazu führt, dass Fehler auch intern tabuisiert werden.

Durch die hierarchische Struktur können „kleine“ Fehler nur von den Mitarbeitern auf der unteren Hierarchieebene gemacht werden. Für große Fehler im Projekt haftet immer der Engagement Partner oder der Lead Partner.

Es gibt keine strukturierten Lessons-Learned-Prozesse nach Projekten.

Seit ca. 1 ½ Jahren gibt es ein Ideenmanagement, bei dem Mitarbeiter neue Ideen oder Verbesserungsvorschläge über eine Intranet-Plattform einreichen können. Ein Interviewpartner merkte dazu an, dass es die Kultur nicht vorsieht, dass Organisationsmitglieder wirklich ihre Ideen einreichen. Die implizite Kultur bewirkt, dass Organisationsmitglieder sehr vorsichtig sind, wenn es darum geht neue Ideen einzureichen. Eine neue Idee könnte ein negatives Licht auf ihre Unkenntnis werfen.

Der interne Umgang mit Fehlschlägen ist nicht unbedingt effektiv für die Organisation. Eine Person berichtet von einer Ausschreibung eines Projektes, die ein Konkurrenzanbieter gewonnen hat. Intern wurde kommuniziert, dass die Organisation das bessere Angebot hatte und der beste Anbieter war, dass die Konkurrenz aber einen günstigeren Preis anbieten konnte. Anstatt aus dem Fehlschlag zu lernen, loben sich die Organisationsmitglieder und verschließen damit die Augen vor der Realität des Marktes. Die Angst davor, dass jemand auf höherer Ebene persönlich angegriffen werden könnte, oder dass Köpfe rollen, ist groß. Falsche Entscheidungen werden eher totgeschwiegen.

Subkulturen

Die Organisation besteht aus drei großen Bereichen, die fachlich voneinander getrennt arbeiten, deren gemeinsame Ausrichtung aber das Marktsegment ist, in dem sie ihre Mandanten beraten.

Die Organisation wurde vor über 100 Jahren gegründet. In den 1970er und 1980er Jahren erfolgten mehrere Zusammenschlüsse mit internationalen Beratungsorganisationen.

Die Organisation hatte sich in ihrer Ausrichtung ursprünglich auf einen fachlichen Bereich fokussiert. Mit dieser Ausrichtung konnte sie am Markt über viele Jahre wachsen und hat sich einen Namen bei ihren Mandanten gemacht. Im Laufe der Zeit sind zwei weitere, große fachliche Beratungsbereiche mit in die Organisation integriert worden. Der ursprüngliche Fachbereich, der für das erste, maßgebliche Wachstum der Organisation verantwortlich war, ist immer noch von Relevanz, fungiert aber gleichberechtigt, auch in Bezug auf Umsatz neben den anderen beiden Fachbereichen.

Die Denkweise des ursprünglichen, ersten Fachbereiches ist in der Organisation immer noch spürbar und behindert mit seiner impliziten Kultur eine interne Organisationsentwicklung der anderen beiden Fachbereiche. Diese implizite Kultur beinhaltet auch eine Null-Fehler-Kultur. Fehler dürfen nach Möglichkeit nicht gemacht werden und werden tabuisiert.

Der ursprüngliche Fachbereich befindet sich in einer Stagnationsphase, so dass zurzeit die zwei anderen Fachbereiche ausgebaut werden und verstärkt für den Gewinn verantwortlich sind. Dennoch behindert der ursprüngliche Fachbereich mit seiner impliziten Kultur das Wachstum und eine Kulturveränderung der anderen beiden Bereiche.

Externe Berater und Wissensmanagement

Es wurden in der Vergangenheit keine externen Berater beauftragt in Wissensmanagement-Prozessen zu beraten.

8. Einschätzung von Organisationskultur und Wissensmanagement

8.1 ESA – European Space Operations Center Darmstadt

Prozedurale Wissensmanagement-Prozesse

Die ESOC zeichnet sich auf der Wissensmanagement-Seite durch einen starken Fokus auf prozedurale Wissensprozesse aus. Implizites und explizites Wissen wird überwiegend in Prozessen dokumentiert. Das ESOC muss das fehlerfreie Operieren der Satelliten gewährleisten. Dafür werden vor einem Satellitenstart sehr viele Simulationen durchgeführt. Dabei werden alle Simulationen detailgenau durch After-Action-Reviews dokumentiert. Dadurch wird beim ESOC sehr viel explizites und implizites Wissen dokumentiert. Für das ESOC ist entscheidend, aus einer Simulation, die Fehler aufgewiesen hat, zu lernen. Über After-Action-Reviews können Fehler im technischen Bereich und bei den Satellitenstarts identifiziert und vermieden werden.

Das ESOC operiert mit sehr kostspieligen Instrumenten. Es erhält sein Budget für die Satellitenoperationen über die Mitgliedstaaten und hat daher die Pflicht, für einen fehlerfreien Ablauf bei den Satellitenoperationen zu sorgen. Dadurch entsteht eine Null-Fehler-Kultur.

Null-Fehler-Kultur

Ein fehlerfreier Umgang mit Satelliten und Instrumenten und bei der bemannten Raumfahrt ist lebensnotwendig für das ESOC. Die Null-Fehler-Kultur führt dazu, dass Fehler eher tabuisiert werden. Es wird nicht immer offen über Fehler gesprochen und nicht alle Fehler werden eins zu eins dokumentiert. Die Null-Fehler-Kultur ist den äußeren Rahmenbedingungen geschuldet, in denen das ESOC operiert. Dazu gehört der sinnvolle Umgang mit sehr kostspieligen Geräten und Instrumenten, der effektive Einsatz der Gelder der Mitgliedsländer der ESA und die Gewährleistung der Sicherheit der Mitarbeiter bei der bemannten und unbemannten Raumfahrt.

Es wäre wichtig, intern in der Organisation Unternehmenswerte zu schaffen, die einen positiven Umgang mit Fehlern zulassen. Diese müssen intern kommuniziert werden. Die Führungskräfte sollten entsprechend geschult werden, um sie vorleben zu können. Dazu können Elemente des Storytellings eingesetzt werden, um den Mitarbeitern zu vergegenwärtigen, dass die Organisation und ihre Mitarbeiter aus Fehlern lernen können. Wenn ein positiver Umgang mit Fehlern gewährleistet wird, wächst bei den Mitarbeitern und der Organisation die Reflexion Prozesse verändern zu können, um auf diese Weise aus Fehlern zu lernen.

Zeit

Auf der Zeitschiene hat das ESOC eine sehr langfristige Ausrichtung bei seinen Projekten. Dadurch ist es dem ESOC möglich, Prozesse nachhaltig zu dokumentieren. Damit ist der Zugriff auf explizites und implizites Wissen gewährleistet. Das ESOC hat die Verpflichtung, das Wissen über die Satellitentechnik und über Fehler beim Operieren ihrer Satelliten zu dokumentieren, damit Fehler analysiert und behoben werden können.

Der langfristige Zeithorizont des ESOC bietet für die Organisation gute Möglichkeiten den Umgang mit implizitem Wissen weiter zu fördern. Dazu muss die Organisation Arbeitszeit bewusst für Wissensmanagement-Prozesse zur Verfügung stellen. Es besteht die Tendenz, dass die Arbeitszeit zu stark strukturiert wird, wie der Wegfall des Freitagskolloquiums für die Flugdynamiker zeigt. Die Organisation sollte sich der Relevanz des Austausches von implizitem Wissen bewusst werden, um dieses effektiver nutzen zu können. Hierzu gehört auch, Arbeitszeit für den Austausch von implizitem Wissen zur Verfügung zu stellen.

Retirement-Waves

Die Mitarbeiter bleiben in der Regel sehr lange bei dem ESOC. Viele Mitarbeiter mit festen Verträgen arbeiten seit zwanzig oder dreißig Jahren in der Organisation. Viele erfahrene Spezialisten werden das ESOC in den nächsten Jahren verlassen und in Ruhestand gehen. Das führt in den nächsten Jahren zu einer Retirement-Wave. Die Retirement-Wave sorgt dafür, dass dem ESOC sehr viel implizites Wissen verloren gehen wird. Die Organisation ist sich der Problematik bewusst, dennoch wird lediglich punktuell versucht, die Lücke durch sogenannte Expert-Debriefings zu schließen. Es gibt keine flächendeckende Umsetzung.

Das ESOC hat in der Vergangenheit Versuche unternommen, neue Wissensmanagement-Prozesse wie Experts-Debriefings zu implementieren. Diese Prozesse wurden punktuell eingeführt. Ihr Erfolg hing von der Durchsetzungskraft des verantwortlichen Mitarbeiters ab, und davon, wieviel seiner Arbeitszeit er neben anderen Aufgaben für die Expert-Debriefings zur Verfügung stellen konnte. Damit Prozesse wie das Expert-Debriefing langfristig zum Erfolg führen, muss von der Organisation für Wissensmanagement-Prozesse mehr Arbeitszeit zur Verfügung gestellt werden. Wissensmanagement-Aufgaben sollten im Aufgabenbereich der jeweiligen Mitarbeiter verankert werden. Sie dürfen nicht nur nebenbei erfolgen, wenn gerade keine anderen wichtigen Tätigkeiten anfallen.

Grundsätzlich ist sich das ESOC der Relevanz von Wissensmanagement bewusst. Wissensmanagement wird auch auf den höheren Ebenen unterstützt, allerdings fehlt eine strategische und von der Führungsebene kommunizierte, nachhaltige Implementierung.

Das Beispiel des Senior-Experts, der seine Führungsposition in seinem Team zugunsten einer beratenden Rolle aufgegeben hat, um seinem Team sein implizites Wissen weiter geben zu können verdeutlicht, dass es Möglichkeiten gibt, in den Abteilungen und Teams den Retirement-Waves entgegen zu steuern. Dazu ist es notwendig, dass älteren, erfahrenen Führungskräften die nötige Wertschätzung entgegen gebracht wird, damit sie freiwillig ihre Führungsposition verlassen und eine beratende Senior-Expert-Rolle einnehmen. Durch dieses Mentoring-Modell kann effektiv sehr viel implizites Wissen Face-to-Face weiter gegeben werden.

Das ESOC benötigt mehr Unterstützung von der Führungsebene, sowie stärkere Governance-Strukturen, um Wissensmanagement-Prozesse aktiv zu fördern. Das ESOC hat mit dem Expert-Debriefing-Programm eine sehr gute Struktur geschaffen, um implizites Wissen zu bewahren. Leider wird das Programm nur punktuell gelebt und ist in seiner Durchsetzungskraft abhängig von der Arbeitsverdichtung auf Projekten und der individuellen Unterstützung von Vorgesetzten.

Das Modell der beratenden Senior-Experts sollte bei dem ESOC unbedingt strukturell ausgebaut werden. Auf diese Weise kann sehr viel implizites Wissen in den Teams auf informelle Weise ausgetauscht werden und so erhalten bleiben. Dazu ist es notwendig, auf höherer Führungsebene den Führungskräften und Teamleitern die notwendige Wertschätzung entgegenzubringen, damit sie freiwillig aus ihrer Führungsverantwortung heraustreten und eine beratende Position innerhalb ihres Teams oder ihrer Abteilung einnehmen.

Identifikation

Bei dem ESOC herrscht eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit der Agentur. Diese hohe Identifikation führt zu einer hohen Motivation der Mitarbeiter.

Die hohe Identifikation hat zum einen mit dem Alleinstellungsmerkmal der ESA zu tun, die einzige europäische Agentur für bemannte und unbemannte Raumfahrt zu sein. Ein weiterer Grund für die hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem ESOC ist die Tätigkeit an sich, bei Satellitenstarts mitwirken zu können. Da bei dem ESOC Mitarbeiter aus allen europäischen Mitgliedstaaten der Agentur arbeiten, bildet das ESOC eine Art Heimat für die Mitarbeiter, die nicht an ihrem Heimatstandort arbeiten. Das ESOC fördert diese Art der Identifikation durch ein ausgeprägtes Clubwesen in Form von Sportclubs und privaten Reiseveranstaltungen, welche die Mitarbeiter außerhalb der Arbeitszeit besuchen können. Die hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem ESOC und die daraus resultierende hohe Motivation der Mitarbeiter fördert die Bereitschaft, implizites Wissen auszutauschen.

Teamarbeit

Durch die vielen Simulationen, die bei dem ESOC vor einem Satellitenstart durchgeführt werden, arbeiten die Teams sehr eng zusammen. Implizites Wissen wird in den Teams überwiegend informell durch Training on the Job weitergegeben. Dabei wird darauf geachtet, dass die Teams heterogen sind und aus erfahrenen und weniger erfahrenen Teammitgliedern bestehen.

Durch die enge Zusammenarbeit der Teams bei Simulationen herrscht beim ESOC eine sehr starke Teamzusammengehörigkeit, die die Identifikation der Mitarbeiter mit ihren Teams unterstützt. Die enge Zusammenarbeit vor Satellitenstarts erhöht auch das Vertrauen der Teammitglieder zueinander. Die Teammitglieder kennen sich in der Regel sehr gut, es gibt wenige Wechsel innerhalb der Teams. Jedes Teammitglied hat eine bestimmte Aufgabe wahrzunehmen, die Hierarchie und die Zuordnung der Arbeitsaufgaben hat militärischen Charakter, was bei Satellitenoperationen notwendig ist.

Die hohe Teamidentifikation führt jedoch auch dazu, dass die Teams Wissensinseln bilden und einzelne Teams ihr Wissen für sich behalten.

Dieser Tendenz müssen die Bereichsleiter entgegensteuern, indem sie den Austausch von Wissen über Teams und Bereiche hinaus selbst vorleben und durch das Zusammenstellen von interdisziplinären Teams fördern.

Motivation und Vertrauen

Die Mitarbeiter sind bei dem ESOC in der Regel sehr zufrieden, obwohl es wenige Karriereperspektiven gibt. Es herrscht eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit der Agentur. Diese hohe Identifikation führt zu einer hohen Motivation der Mitarbeiter.

Das schafft eine gute Grundlage für den Wissensaustausch. Die langen Zeitperspektiven bei den Projekten und die Tatsache, dass Mitarbeiter in der Regel meistens Jahrzehnte bei dem ESOC tätig sind, schaffen die Basis für Vertrauen und erhöhen damit die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter ihr Wissen freiwillig austauschen. Eine gute Vertrauensbasis erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Teammitglieder eher bereit sind Fehler zuzugeben. Das ESOC kann hier durch entsprechende Schulungen der Teamleiter dazu beitragen, dass Fehler eher akzeptiert und kommuniziert werden und auf diese Weise der Null-Fehler-Kultur entgegenzuwirken.

Die enge Zusammenarbeit der Teams bei den Simulationen führt ebenfalls zu sehr viel Vertrauen und stärkt den Teamgeist.

Subkulturen

Alle Interviewpartner haben die internationale Zusammenarbeit bei dem ESOC als sehr bereichernd und wertvoll beschrieben. Es bilden sich Subkulturen, die in der Regel aus den einzelnen Nationalitäten bestehen. Die Subkulturbildung fördert eine gesunde Streitkultur zwischen den Nationen, die bei dem ESOC arbeiten. Diese wurde von allen Interviewpartnern als positiv wahrgenommen. Die gesunde Streitkultur unterstützt die Generierung neuen Wissens und wirkt sich positiv auf die internen Unternehmenswerte aus.

Informelle Kommunikation

Die informelle Kommunikation wurde von allen Interviewpartnern bei dem ESOC als sehr wertvoll für den Austausch von implizitem Wissen angesehen. In den letzten Jahren haben Budgetkürzungen und Einsparungen von Dienstreisen zugunsten von Video- und Telefonkonferenzen mit anderen Standorten die informelle Kommunikation bei dem ESOC eher negativ begünstigt. Wohingegen informelle Kommunikation unstrukturiert ist und Möglichkeiten eröffnet, Ideen aufzugreifen und intuitiv auf die Wissenslücken des Gesprächspartners einzugehen, erfolgt die Kommunikation per Video- und Telefonkonferenzen eher standardisiert und vernachlässigt Aspekte der informellen Kommunikation.

Dienstreisen dienen ebenfalls dazu informelle Netzwerke aufzubauen und zu pflegen, die bei der Größe der ESA für die Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit und zur Lösung von fachlichen Fragestellungen von hoher Relevanz sind.

Ein weiterer Aspekt, der die informelle Kommunikation in den letzten Jahren bei der ESA eher zurückgedrängt hat, sind Budgetkürzungen für informelle Besprechungen, sowie ein erhöhter Zeitdruck auf Projekten.

Informelle Kommunikation muss bei dem ESOC stärker über die Organisationssteuerung gefördert werden. Sie ist für den Austausch von implizitem Wissen von hoher Relevanz. Das ESOC muss in das Steuerungssystem der Organisation Zeiten und Orte für informelle Kommunikation implementieren. In einem ersten Schritt muss ein Bewusstsein dafür entstehen, dass informelle Kommunikation von hoher Relevanz für Externalisierungsprozesse im Wissensmanagement ist und diese durch Budgetkürzungen, sowie Video- und Telefonkonferenzen gefährdet sind.

Die Mitarbeiter bei dem ESOC sind sehr zufrieden mit ihren Tätigkeiten und identifizieren sich mit der Organisation. Das schafft eine gute Grundlage für den Wissensaustausch. Die langen Zeitperspektiven bei den Projekten und die Tatsache, dass Mitarbeiter in der Regel sehr lange bei dem ESOC bleiben, schaffen die Basis für Vertrauen und erhöhen damit die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter ihr Wissen freiwillig austauschen.

8.2 Forschungs- und Entwicklungsabteilung einer Universität

Drittmittelsteuerung

Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung arbeitet überwiegend drittmittelgesteuert und projektbasiert. Sie verfügt in Deutschland über einen überregionalen Ruf in den Geisteswissenschaften.

Die Mitarbeiter haben im Durchschnitt eine Verweildauer von sechsundzwanzig Monaten in der Abteilung. Die Kurzfristigkeit auf den Projekten und die Ungewissheit, ob Mitarbeiter einen Anschlussvertrag erhalten, sorgen für Unsicherheiten und behindern den Austausch von implizitem Wissen. Die Intransparenz in der Kommunikation, wer einen Anschlussvertrag erhält und wer nicht, verschärft diese Unsicherheiten.

Die Mitarbeit in der Abteilung, die über einen überregionalen guten Ruf in der wissenschaftlichen Community verfügt, wird von den Mitarbeitern als Karrieresprungbrett betrachtet, was zu Konkurrenzdenken innerhalb der Abteilung führt und den Austausch von Erfahrungswissen behindert. Die Mitarbeiter auf den Projekten denken eher kurzfristig und haben dabei ihre weiteren Karriereperspektiven im Auge, anstatt langfristig in die Abteilung zu investieren und Wissen nachhaltig auszutauschen.

Die Führungskräfte können diesen äußeren Rahmenbedingungen durch entsprechende Kommunikation und das Vorleben von positiv besetzten Werten wie Teamgeist und Kooperation gegensteuern. Der Intransparenz in der Kommunikation, wer einen Anschlussvertrag erhält und wer nicht, sollte durch mehr Offenheit in der Kommunikation von den Führungskräften entgegengesteuert werden. Insgesamt ist sich die Organisation bewusst, dass sie durch die hohe Fluktuation der Mitarbeiter implizites Wissen verliert. Sie versucht hier durch die Implementierung von technischen Wissensmanagement-Tools entgegenzusteuern.

Es gibt keine standardisierte Wissensübergabe, wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt. Hier sollte durch die Einführung eines Wissensübergabe-Prozesses entgegen gewirkt werden.

Wissensmanagement-Prozesse

Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung ist sich der Relevanz von Wissensmanagement bewusst und verwendet eine recht große Anzahl an Methoden, um einen optimalen Wissensaustausch zu fördern. Dazu gehören überwiegend digitale Tools wie virtuelle Schreibumgebungen, gemeinsame elektronische Laufwerke für Projektteams und für die Abteilung, gemeinsame Wiki-Umgebungen, und gemeinsame E-Mail-Verteilerlisten.

Projekte und Softwareanpassungen werden durch After Action-Reviews dokumentiert. Insgesamt sind die Wissensmanagement-Prozesse sehr strukturiert und professionell organisiert.

Communities of Practice existieren innerhalb der Universität in Form von interdisziplinären Forschungsteams und in Form von Programmierertreffen mit Projektkooperationspartnern.

Die Abteilung legt sehr viel Wert darauf, sich sowohl intern als auch extern mit Experten und Kooperationspartnern auszutauschen, um auf dem aktuellsten Wissensstand zu sein.

Informelle Kommunikation

Neben digitalisierten Wissensmanagement-Prozessen ist man sich der Relevanz informeller Kommunikation bewusst, um implizites Wissen zu externalisieren. Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung hat hierzu die sogenannten Scrums eingeführt. Bei den Scrums handelt es sich um kurze, informelle Treffen, bei denen Mitarbeiter aus unterschiedlichen Projekten über ihre Arbeit berichten. Während der Durchführung der Interviews war auf Führungsebene im Gespräch, Brown Bag Lunches einzuführen. Bei den Brown Bag Lunches können die Mitarbeiter während der Mittagspause in regelmäßigen Abständen informell über ihre Projekte berichten.

Insgesamt ist der Zeitdruck auf den Projekten manchmal so groß, dass es für die Mitarbeiter schwierig ist, an den Scrums teilzunehmen. Es existiert die Tendenz der Abteilung, aufgrund des hohen Projektdruckes informelle Kommunikation in den individuellen Verantwortungsbereich der Mitarbeiter auszulagern, wie die Einführung des Brown Bag Lunches zeigt.

Um informell besser kommunizieren zu können, sollten mehr Freiräume für informelle Kommunikation entstehen. Zurzeit besteht die Tendenz, für den Wissensaustausch eine große Anzahl an elektronischen Tools zur Verfügung zu stellen, es gibt aber wenig Zeit diese zu nutzen. Die Abteilung muss sich bewusst werden, dass die informelle Kommunikation der Mitarbeiter den Austausch von impliziten Wissen fördert und daher für die Abteilung von großem Nutzen ist. Der Tendenz der Abteilung, informelle Kommunikation in den individuellen Verantwortungsbereich der Mitarbeiter anzusiedeln muss entgegen gewirkt werden, damit die Abteilung einen Nutzen aus informeller Kommunikation und dem Austausch impliziten Wissens hat. Den Mitarbeitern sollte mehr Zeit für informelle Kommunikation zugestanden werden.

Gemeinsame Ontologien und Umgang mit Nichtwissen

Aufgrund der Interdisziplinarität der Projekte gibt es wenig gemeinsame Ontologien bei den Projektmitarbeitern. Die Projektmitarbeiter haben alle einen akademischen Hintergrund und haben teilweise promoviert, was eine eher negative Auswirkung auf den Umgang mit Nichtwissen hat. Zugeständnisse, etwas nicht zu wissen, sind negativ besetzt.

Der Umgang mit Nichtwissen ist in dem akademischen Umfeld verbesserungswürdig. Ein positiver Umgang, der eine gemeinsame Ontologie unterstützt, könnte die interdisziplinäre Projektarbeit positiv beeinflussen. Dazu müssten die Führungskräfte den Umgang mit Nichtwissen positiv vorleben. Insgesamt wäre es wichtig, interne Unternehmenswerte einzuführen, die im Vorfeld von allen Abteilungsmitgliedern erarbeitet worden sind. Auf diese Weise wird die Akzeptanz der Unternehmenswerte erhöht und die Wahrscheinlichkeit, dass sie gelebt werden, steigt.

Zum besseren Umgang mit Nichtwissen könnte die Abteilung über eine Intranet-Seite anonymisierte Fragen der Mitarbeiter beantworten, und diese Initiative positiv bewerben.

Fehlerkultur

Der Umgang mit Fehlern ist mitarbeiter- und vorgesetztenabhängig und wird nicht von der Abteilung gesteuert. Dadurch werden Fehler sehr unterschiedlich von den Mitarbeitern wahrgenommen.

Grundsätzlich herrscht die Auffassung, dass ein Fehler nicht zwei Mal gemacht werden sollte. Eine positiv besetzte Fehlerkultur und ein besserer Umgang mit Nichtwissen müsste von der Führungsebene kommuniziert, vorgelebt und besser gesteuert werden. Hierzu sollten gemeinsam erarbeitete Unternehmenswerte eingeführt werden, die u.a. den Umgang mit Fehlern für die Abteilung festlegen. Das Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern muss verbessert werden.

Je größer die Vertrauensbasis ist, desto eher sind Mitarbeiter bereit Fehler zu zugeben. Dadurch kann eine Reflexion der Abteilung beim Umgang mit Fehler stattfinden, und die Abteilung kann beginnen, aus Fehlern zu lernen. Dadurch kann sie interne Arbeitsprozesse optimieren.

8.3 Hochschule Darmstadt – Campus Dieburg

Wissensaustausch

Der Wissensaustausch an der Hochschule Darmstadt am Campus Dieburg findet überwiegend über informelle, historisch gewachsene Strukturen statt. Die Mitarbeiter organisieren sich zum Austausch von Wissen teilweise selbst, indem sie regelmäßige Frühstücksrunden organisieren. Bei diesen Frühstücksrunden wird einmal pro Woche ausgetauscht, was an Aufgaben für die jeweilige Woche anfällt und wer diese erledigt.

Es gibt insgesamt wenig standardisierte Prozesse und Strukturen, über die Wissen dokumentiert oder externalisiert wird. Es existiert eine Community of Practice in Form eines Softwareanwendertreffens, an dem die Mitarbeiter freiwillig teilnehmen können.

Insgesamt fällt auf, dass es an der Hochschule Darmstadt am Campus Dieburg wenig Governancestrukturen gibt. Es wirkt, als wenn die Mitarbeiter sich selbst überlassen sind. Ein Mitarbeiter beschreibt seinen Arbeitsplatz als absolut selbstverwaltend.

Die Hochschule Darmstadt sollte den überwiegend informell gewachsenen, dezentralen Strukturen durch eine stärkere Governance-Struktur entgegenwirken. Es müssen mehr standardisierte Prozesse zur Wissensmanagement-Dokumentation eingeführt werden. Diese sollten über gemeinsame Governance-Strukturen über die gesamte Organisation ausgerollt werden. Dadurch wird mehr Wissenstransparenz geschaffen. Die Suche nach Informationen und Wissen wird weniger Arbeitszeit in Anspruch nehmen.

Hierarchiestruktur

Die Interviewpartner unterscheiden bei der Mitarbeiterstruktur in den Interviews ungefragt zwischen Mitarbeitern und Professoren. Die Professoren werden als Einzelkämpfer wahrgenommen, die nicht immer teamfähig sind. Die Professoren nehmen Führungsaufgaben neben ihrer Lehr- und Forschungstätigkeit wahr, sie sind aber in der Regel nicht als Führungskräfte ausgebildet. Ihr Führungsverhalten ist stark personenabhängig und unterliegt keinen gemeinsamen kommunizierten Unternehmenswerten.

Das führt dazu, dass sich die Mitarbeiter zum großen Teil selbst überlassen sind und keine konsistente Führung von den Professoren erleben. Die Professoren sollten in Führungskräfte- und Managementseminaren geschult und auf ihre Rolle als Führungskraft vorbereitet werden. Die Tätigkeitsbeschreibungen der Professoren müssen Führungstätigkeiten mit beinhalten und dürfen nicht alleine auf die Lehr- und Forschungstätigkeit der Professoren ausgerichtet sein. Neben der Lehr- und Forschungstätigkeit sollten die Ziele der Professoren auch Führungsverantwortung mit beinhalten.

Insgesamt muss der Hochschule bewusst werden, dass Professoren gegenüber den Mitarbeitern Führungsverantwortung haben und dass sie diese auch wahrnehmen müssen.

Die Hochschule Darmstadt sollte ihre Governance- und Führungskultur überarbeiten und dabei interne Unternehmenswerte einführen. Diese können durch eine Mitarbeiterarbeitsumfrage festgelegt werden, um eine möglichst hohe Akzeptanz der

Unternehmenswerte bei den Mitarbeitern und Vorgesetzten zu erreichen. Die Unternehmenswerte müssen von den Führungskräften vorgelebt werden. Dazu sind umfassende Schulungs- und Change-Management-Prozesse in der Organisation notwendig. Die Hochschule muss verhindern, dass die Fachbereiche sich zu sehr selbst steuern und sich weiter dezentralisieren.

Der starken Subkulturbildung kann durch eine einheitliche Governancestruktur, gemeinsam erarbeitete Unternehmenswerte und das Vorleben dieser Unternehmenswerte durch die Führungskräfte, sowie Führungskräftebildungen entgegengesteuert werden.

Subkulturen

Die geringe Steuerung auf Führungsebene sorgt dafür, dass sich verstärkt Subkulturen bilden. Die Organisation ist mit ihren Fachbereichen und verschiedenen Standorten dezentral organisiert. Die dezentrale Organisation und die historisch gewachsenen Strukturen sorgen für Subkulturen, die Abgrenzungstendenzen zwischen den einzelnen Fachbereichen unterstützen. Das behindert den Wissensaustausch zwischen den Fachbereichen. Wissensaustausch erfolgt lediglich in Arbeitsteams und innerhalb eines Fachbereiches. Durch die unterschiedliche Budgetierung der Fachbereiche für Personalstellen und Sachmittel entsteht zwischen den Fachbereichen eine zusätzliche Konkurrenzsituation, die den Wissensaustausch zwischen den Fachbereichen erschwert.

Die Hochschule benötigt gemeinsam erarbeitete Unternehmenswerte, die von den Führungskräften der einzelnen Fachbereiche vorgelebt werden müssen. Die Unternehmenswerte sollten bottom-up im Rahmen einer Mitarbeiterumfrage erhoben werden. Das erhöht ihre Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Die Vergabe von Personalstellen und anderen Finanzmitteln muss von der Hochschule transparenter in der gesamten Organisation kommuniziert werden. Dadurch kann den Abgrenzungstendenzen und damit der Tendenz, Wissen nicht zwischen Fachbereichen auszutauschen, entgegengewirkt werden. Es müssen Anreizsysteme geschaffen werden, damit Fachbereiche stärker zusammenarbeiten und ihr Wissen untereinander auszutauschen. Das kann durch gemeinsame interdisziplinäre Projekte geschehen.

Mitarbeiter können durch ein sogenanntes Job-Rotation-Modell für eine gewisse Zeit eine Art Praktikum an einem anderen Fachbereich absolvieren. Das erhöht die Akzeptanz der Mitarbeiter für andere Fachbereiche und deren Aufgaben und wirkt der starken Subkulturbildung entgegen. Das Job-Rotation-Modell führt dazu, dass Mitarbeiter Netzwerke aufbauen. Diese Netzwerke können beim Austausch von impliziten Wissen, das außerhalb des eigenen Fachbereichs liegt, sehr nützlich sein. Das Job-Rotation-Modell sollte flächendeckend an der gesamten Hochschule ausgebaut werden.

Motivation

Durch die Tarifstrukturen des öffentlichen Dienstes und die geringen Aufstiegschancen gibt es keine Möglichkeit Anreizsysteme für den Austausch von implizitem Wissen zu schaffen.

Mitarbeiterjahresgespräche werden in der Praxis weder von den Vorgesetzten noch von den Mitarbeitern angestoßen. Hier herrscht Entwicklungsbedarf. Das Tarifrecht verbietet die materielle und immaterielle Belohnung einzelner Mitarbeiter.

Die Hochschule Darmstadt verfügt über ein Leitbild. Von den Interviewpartnern wurde kritisiert, dass das Leitbild eher Marketingcharakter hat und die Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht berücksichtigt. Tatsächlich geht das Leitbild der Hochschule Darmstadt lediglich mit den letzten beiden Sätzen auf die Belange der Mitarbeiter ein. Die Interviewpartner kritisierten die geringe Wertschätzung der Professoren gegenüber den Mitarbeitern. Die geringe Wertschätzung verhindert den Wissensaustausch, Mitarbeiter sind weniger motiviert, sie identifizieren sich nicht mit der Organisation und sind daher nicht bereit, ihr Wissen der Organisation zur Verfügung zu stellen.

Die Hochschule sollte den starren Tarifstrukturen, die kein Anreizsystem für den Austausch von implizitem Wissen zulassen, durch jährliche Entwicklungsgespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitern entgegenwirken. Diese müssen kontinuierlich durchgeführt und von den Vorgesetzten angestoßen werden. Entwicklungsgespräche geben den Mitarbeitern Feedback über ihre erbrachten Arbeitsleistungen und sollten den Mitarbeitern Wertschätzung für ihre Arbeitsleistungen entgegenbringen. Auf diese Weise wird das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gestärkt. Mitarbeiter, die sich wertgeschätzt fühlen, sind eher bereit ihr Wissen auszutauschen.

Eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre sorgt dafür, dass Mitarbeiter Fehler eher zugeben. Das fördert eine offene Fehlerkultur. Über diese positive Fehlerkultur kann die Organisation über ihre Fehler reflektieren und ihren Wettbewerbsfaktor erhöhen. Die Hochschule sollte interne Unternehmenswerte einführen und leben.

Das Leitbild sollte Teile der Unternehmenswerte widerspiegeln und nicht lediglich auf die Außenwirkung zielen. Interne Unternehmenswerte können mit Bewertungskriterien in den jährlichen Entwicklungsgesprächen verknüpft werden, sodass beispielsweise Werte wie Teamfähigkeit oder Kooperation in den Entwicklungsgesprächen der Mitarbeiter Beachtung finden. Auf diese Weise werden die Mitarbeiter dazu angehalten, sich stärker für den Wissensaustausch zu engagieren.

Informelle Kommunikation

Insgesamt gibt es Zeiten und Orte für informelle Kommunikation, auch wenn diese nicht offiziell gefördert werden. Da die Strukturen an der Hochschule Darmstadt dezentral sind und viele Beziehungen auf Vertrauen und langjähriger Zugehörigkeit basieren, ist informelle Kommunikation von hoher Relevanz. Alle Interviewpartner haben betont, dass informelle Kommunikation sich als sehr nützlich erweist, um schneller Entscheidungen für gemeinsame Arbeitsaufgaben zu treffen und um Konflikte zu lösen.

Die Hochschule sollte sich die Relevanz der informellen Kommunikation für den Austausch von implizitem Wissen bewusst machen und diese stärker fördern und unterstützen.

Das kann durch das Einrichten von Orten für informelle Kommunikation, wie z. B. Kaffeeküchen oder kleinen Caféecken geschehen. Zurzeit wird informelle Kommunikation durch die individuelle Motivation der Mitarbeiter vorangetrieben. Die Hochschule kann informelle Kommunikation durch Kommunikation im Intranet, der Mitarbeiterzeitung und durch die Führungskräfte unterstützen und so den Mitarbeitern das Gefühl geben, dass informelle Kommunikation erwünscht ist.

Es gibt kein offizielles Budget für Kaffeeecken oder Teeküchen. Die Hochschule kann durch eine geringe Anpassung bei der Verteilung von Budget hier entgegensteuern. Da die Interviewpartner aussagten, dass es Zeit für informelle Kommunikation gibt und diese sich selbst steuert, wäre es für die Organisation relevant, informelle Kommunikation durch finanzielle Mittel für Kaffeeecken oder ähnliches zu unterstützen.

8.4 Unternehmensberatung

Wissensaustausch

Der Wissensaustausch findet in der Regel anlass- und projektgetrieben statt. Das nimmt insbesondere bei interdisziplinären Projekten, die aufgrund der komplexen Aufgabenstellungen der Mandanten zunehmen, eine immer größere Rolle ein. Standardisierte Prozesse zum Wissensaustausch zwischen unterschiedlichen Fachbereichen, die nicht projektgetrieben sind, spielen eine eher untergeordnete Rolle.

Dadurch entsteht für die Gesamtorganisation eine Intransparenz beim Austausch von explizitem und implizitem Wissen. Der Wissensaustausch erfolgt in Projektteams, deren Zusammensetzung je nach Projekt wechselt. Erfahrungswissen wird damit fast ausschließlich Face to Face durch Training on the Job auf den Projekten und über persönliche Netzwerke ausgetauscht. Bei der Projektarbeit findet für die Mitarbeiter ein informeller Lernprozess statt. Es wird darauf geachtet, dass erfahrene und eher unerfahrene Mitarbeiter auf Projekten zusammen arbeiten.

Für den Wissensaustausch mit explizitem Wissen existieren gemeinsame Teamlaufwerke und Collaboration Spaces mit begrenzten Zugriffsberechtigungen. Diese werden für Teambesprechungen und gemeinsame Projekte genutzt. Diese Plattformen werden anlassgetrieben genutzt. Eine Übersicht in der Organisation über vorhandene Laufwerke oder Intranet-Seiten existiert nicht.

Der projekt- und anlassgetriebene Umgang mit Wissen führt zu einer Intransparenz in der Organisation über Information und Wissen. Dadurch entsteht ein hoher Zeitaufwand, um an erforderliche Informationen und Wissen zu gelangen. Die Netzstruktur der Organisation und ihre hohe Projektausrichtung behindern zentrale, transparente Strukturen, sowie die Dokumentation von Wissen in Prozessen. Die personenzentrierte Organisationsstruktur fördert außerdem die Bildung von intransparenten Wissensstrukturen. Die interne Konkurrenzsituation unterstützt diese zusätzlich.

Die Organisation muss der Intransparenz, die in Bezug auf Informations- und Wissensmanagement vorliegt, durch eine starke Gewichtung von internen Arbeitsprozessen entgegensteuern. Die Organisation ist sehr kunden- und marktorientiert und versucht interne Prozesse so stark wie möglich zu verschlanken.

Dazu wäre es wichtig die Kennzahlensteuerung, die sich überwiegend am Umsatz auf Beratungsprojekten orientiert, zu lockern und Raum für interne Tätigkeiten zuzulassen.

Kennzahlensteuerung

Die Organisation ist stark kennzahlengesteuert. Die hohe Kennzahlensteuerung führt zu Konkurrenz zwischen den einzelnen Partnern. Die interne Konkurrenz behindert den Wissensaustausch zwischen Teams und Fachbereichen.

Die starke Kennzahlensteuerung sorgt für eine hohe Auslastung der Mitarbeiter auf den Beratungsprojekten. Das führt wiederum dazu, dass keine Zeit und keine Ressourcen für Lessons Learned-Prozesse oder After-Action-Reviews vorhanden sind. Dadurch kann Wissen, das in Projekten erworben wurde, nicht dokumentiert und für neue Projekte

verwendet werden. Dabei geht wertvolles Wissen der Mitarbeiter verloren, die in der Regel in einem neuen Beratungsprojekt mit wechselnden Kollegen an verschiedenen Orten arbeiten. Die Organisation sollte die Kennzahlensteuerung und die Auslastung der Mitarbeiter zugunsten von Lessons Learned-Prozessen lockern und interne Prozessabläufe stärker in ihre Projekte mit einbinden.

Informelle Kommunikation

Insgesamt wird informelle Kommunikation als sehr relevant angesehen, um implizites Wissen weiterzugeben. Informelle Kommunikation ist besonders geeignet, um in intransparenten Organisationsstrukturen Erfahrungswissen auszutauschen. Die Netzstruktur der Organisation und die überwiegend vorhandenen informellen Strukturen unterstützen die informelle Kommunikation in der Organisation und eignen sich insbesondere für die Externalisierung impliziten Wissens.

Informelle Kommunikation und der Aufbau von persönlichen Netzwerken wird jedoch oft in die individuellen Karriereentwicklungsbereiche der Mitarbeiter angesiedelt. Der Zeitdruck und einzuhaltende Deadlines auf Projekten behindern die informelle Kommunikation. Das Bürogebäude behindert durch seine Glasarchitektur, die für mehr Transparenz sorgen soll, informelle Gespräche und Treffen, da hier bei den Mitarbeitern das Gefühl des Beobachtetseins entsteht.

Informelle Kommunikation ist gerade für die komplexe Netzstruktur der Organisation und ihre hohe Marktausrichtung und Projektsteuerung von hoher Relevanz, um Informationen und Wissen auszutauschen. Insgesamt wird in der Organisation sehr gerne informell kommuniziert, was sich in den Verabredungen der Mitarbeiter zum gemeinsamen Mittagessen und der regen Nutzung der Kaffeebar widerspiegelt. Die Organisation sollte sich dieser Tatsache bewusst sein und den Mitarbeitern mehr Raum für informelle Kommunikation in ihren täglichen Arbeitsabläufen einräumen. Auf diese Weise lassen sich komplexe Organisationsstrukturen besser durchdringen. Mitarbeiter haben es einfacher, Netzwerke aufzubauen und können somit schneller an informelles Wissen gelangen. Die Organisation profitiert auf diese Weise als Gesamteinheit von informeller Kommunikation.

Durch informelle Kommunikation wird implizites Wissen auf natürliche Art ausgetauscht. Dazu sind keine Intranet-Portale oder Personen notwendig, die sich um Wissensmanagement-Prozesse kümmern und finanzielle Mittel und Ressourcen beanspruchen.

Netzwerke

Die persönlichen Netzwerke der Mitarbeiter sind in der relativ intransparenten Organisationsstruktur von hoher Relevanz. Der Wert eines Mitarbeiters für die Organisation lässt sich an seinem Netzwerk messen. Je höher ein Mitarbeiter in der Hierarchie steigt, desto größer und relevanter ist sein Netzwerk an internen und externen Kontakten. Der Aufbau informeller Netzwerke ist aber den Mitarbeitern selbst überlassen und findet oft nach offiziellen Schulungen abends nach der Arbeitszeit beim Get-together statt.

Die Organisation sollte sich der Relevanz der Netzwerke bewusst werden und diese stärker durch eine Steuerung, die nicht so sehr markt- und projektgetrieben ist, sondern auch interne Kommunikation fördert, nutzen. Der Organisation sollte bewusst werden, dass die

informellen Netzwerke der Mitarbeiter wichtiges, relevantes implizites Wissen für die Organisation beinhalten, das nicht allein in den Verantwortungsbereich der Mitarbeiter angesiedelt werden darf. Die Organisation sollte daher mehr Zeit und Budget für informelle Kommunikation und den Aufbau von Netzwerken für die Mitarbeiter zur Verfügung stellen.

Fehlerkultur

Die Fehlerkultur der Organisation ist durch das Reputationsrisiko gegenüber Mandanten und der Gesellschaft geprägt. Reputationsrisiken haben in der Vergangenheit zu erheblichen Schäden bis hin zur Geschäftsaufgabe von Beratungsunternehmen geführt. Die Fehlerkultur ist von daher eine Null-Fehler-Kultur. Es besteht die Tendenz, Fehler zu tabuisieren. Durch die geringe Reflexion im Umgang mit Fehlern fällt es der Organisation schwer, aus Fehlern zu lernen und ihre Wettbewerbsfähigkeit am Markt durch interne tiefgreifende Veränderungen zu erhöhen. Doppelschleifiges Lernen und die Ideengenerierung werden behindert.

Die Organisation sollte die durch die äußeren Rahmenbedingungen getriebene Null-Fehler-Kultur mit einem positiven Vorleben der Führungskräfte beim Umgang mit Fehlern entgegensteuern. Das kann über interne Kommunikationsportale und sogenannte User-Stories, geschehen, indem Erfolgsgeschichten von Mitarbeitern in der Organisation kommuniziert werden, bei denen Mitarbeiter aus Fehlern gelernt haben und daraus berufliche Erfolge ableiten konnten.

Fehler sollten „belohnt“ werden. Das kann durch Kommunikation in der Organisation geschehen, indem Mitarbeiter, die Fehler offiziell zugeben, eine Belohnung erhalten. Durch geringere interne Konkurrenz und stärkere Kooperation zwischen den Teilhabern kann ein Reflexionsprozess einsetzen, der dazu führt, dass man intern anders über den Umgang mit Misserfolgen nachdenkt und hier grundlegende Veränderungsprozesse einführt.

Nichtwissen

Es existiert seit ca. einem Jahr eine Plattform, auf der Mitarbeiter neue Ideen und Verbesserungsvorschläge einreichen können. Diese wurde eher zögerlich von den Mitarbeitern angenommen. Die Kultur impliziert, dass eine neue Idee das Nichtwissen von Mitarbeitern aufdecken könnte. Das akademische Umfeld und die Berater- und Köpfkultur erschweren den Umgang mit Nichtwissen. Der Umgang mit Nichtwissen ist verbesserungswürdig. Die Organisation sollte den Umgang mit Nicht-Wissen positiver besetzen und kommunizieren. Das kann durch das Vorleben der Führungskräfte beim Umgang mit Nichtwissen geschehen, oder durch eine Intranet-Plattform, auf der die Mitarbeiter anonymisiert Fragen einreichen können und diese von Experten beantwortet bekommen.

Berater- und Köpfkultur

Die Berater- und Köpfkultur impliziert, dass das Wissen Eigentum der Berater ist und nicht gerne mit anderen Beratern in der eigenen Organisation geteilt wird. Die Köpfkultur sorgt dafür, dass Berater Methoden und Lösungen für Mandanten eher neu erfinden, als auf bestehende Lösungen und Methoden zurückzugreifen und diese anzupassen. Die extrinsische Belohnung für die „Erfindung“ einer neuen Lösung ist größer, als bestehendes Wissen zu nutzen. Das führt dazu, dass vorhandenes Wissen nicht effektiv genug genutzt

wird. Dadurch werden intern zu viele Ressourcen verschwendet, da das Rad zu oft neu erfunden wird. Die Organisation sollte mit einem kooperativen Governance-Modell, was auf Kooperation und Teamarbeit zwischen den Partnern basiert und die Konkurrenzsituation verringert, der Berater- und Köpfekultur entgegensteuern.

Darunter liegende Basisannahmen

Die Organisation hat ihr Wachstum und ihr Ansehen mit einem Fachbereich geschaffen, der heute gleichberechtigt mit anderen Fachbereichen in der Organisation existiert. Dieser ältere Fachbereich sieht sich im Markt in den letzten Jahren einem verstärkten Konkurrenzdruck ausgeliefert und verliert sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation an Bedeutung. Dennoch ist die Denkweise dieses Fachbereichs in den anderen Fachbereichen präsent und verhindert für die wachsenden, jüngeren Fachbereiche eine interne Umstrukturierung und Entwicklung. Die Organisation müsste durch eine stärkere Reflexion und Change-Management-Prozesse dafür sorgen, dass die neueren, gewinnbringenderen Fachbereiche ihre Steuerungsstrukturen eigenständiger ausbauen können.

Eine neue europäische Gesetzgebung, die seit Sommer 2016 einen Beraterwechsel der Mandanten nach zehnjähriger Beraterzeit vorsieht, sorgt in der gesamten Beraterbranche zurzeit für Aufruhr. Die Beratungsorganisationen sehen sich gezwungen, sich am Markt und intern anders zu positionieren und ihre alten Basisannahmen neu zu überdenken.

Mitarbeiter

Das Geschäftsmodell der Organisation ist so angelegt, dass unter den jüngeren Mitarbeitern eine hohe Fluktuation existiert. Viele jüngere Mitarbeiter bleiben drei bis fünf Jahre im Unternehmen, um auf Projekten Erfahrungen zu sammeln und sich dann extern in anderen Unternehmen weiterzuentwickeln. Das Wissen und die Netzwerke dieser Mitarbeiter sind für die Organisation weniger relevant, und es besteht kaum Bedarf, ihr Wissen in Prozessen abzulegen. Auf höherer Hierarchieebene werden insbesondere persönliche Netzwerke von Mitarbeitern für die Organisation als sehr relevant eingeschätzt.

Für das Wissensmanagement wurde der Vorschlag gemacht bei einem Führungskräftewechsel einen standardisierten Prozess zu entwickeln, um implizites Wissen übergeben zu können. Das impliziert, dass der Wechsel von Führungskräften, die über sehr viel implizites Wissen, sowie persönliche interne und externe Netzwerke verfügen, für die Organisation von erheblicher Bedeutung ist.

Das interne Regelsystem der Organisation, das stark markt- und anlassgetrieben ist, hat dafür gesorgt, dass bis jetzt die Einführung und weitere Verfolgung eines solchen Prozesses nicht weiter verfolgt wurde. Hier sollte eine stärkere interne Ausrichtung der Organisation zu internen Prozessen ausgebaut werden. Den internen Prozessen muss insgesamt in der Organisation mehr Bedeutung beigemessen werden. Sie sind neben der Umsatzgenerierung auf Beratungsprojekten durch das prozedurale Wissen, das sich in internen Prozessen verbirgt, von hoher Relevanz. Dadurch, dass sich dieses Wissen nicht in Kennzahlen messen lässt, wird es von der Organisation vernachlässigt.

Zeithorizont

Die Organisation hat einen sehr kurzfristigen Zeithorizont. Sie wird von den Problemstellungen der Mandanten getrieben und reagiert auf diese. Von daher ist die strategische Ausrichtung anlass- und themenbezogen und orientiert sich am Markt. Es finden keine nachhaltigen Wissensmanagement-Prozesse wie After-Action-Reviews statt. Die Organisation handelt extrem schnell und anlassgetrieben. Die Organisation sollte hier intern entgegensteuern, um implizites Wissen nachhaltig für die Organisation zu erhalten. Sie muss der starken Anlassgetriebenheit durch eine stärkere Ausrichtung auf interne Prozesse entgegensteuern.

Generalisierung versus Spezialisierung – Karriereentwicklungen

Mitarbeiter haben die Möglichkeit in andere Fachbereiche zu wechseln oder ein bis zwei Jahre bei einer Mitgliedsfirma im Ausland zu arbeiten. Dadurch können Mitarbeiter ihre persönlichen Netzwerke ausbauen, was für die Organisation für die Generierung von implizitem Wissen sehr nützlich ist. Außerdem haben Mitarbeiter, die Mandantenarbeit wahrnehmen, die Möglichkeit für ein oder zwei Jahre eine interne Rolle einzunehmen. Die Mitarbeiter können durch diese Möglichkeiten ihre Berufserfahrungen erweitern.

Allerdings stehen der Auslandseinsatz und die Wahrnehmung interner Rollen im Widerspruch zur Karriereentwicklung der Mitarbeiter. Diese erfolgt in der Regel durch eine fachliche Spezialisierung, bei der für Prüfungen gelernt werden muss. Nur nach Bestehen der Prüfungen erfolgt in der Regel die Beförderung auf die nächste höhere Hierarchieebene.

Die Organisation wird in Zukunft verstärkt in komplexen, interdisziplinären Projekten ihre Kunden beraten. Dazu werden auf der einen Seite Spezialisten mit tiefer fachlicher Expertise benötigt, die in der Lage sind, in interdisziplinären Teams miteinander zu kommunizieren und Wissen auszutauschen. Dafür werden Experten nötig sein, die sich über Secondments und den Aufbau von persönlichen Netzwerken ein Generalistenwissen aufgebaut haben und gleichzeitig über die Kompetenz verfügen, tiefgreifendes Expertenwissen für Nichtexperten verständlich darzustellen.

Von daher ist es von hoher Relevanz, dass die Organisation neben den althergebrachten Karrierepfaden ihrer Mitarbeiter auch Karrierewege fördert, die per se nicht sofort einen sichtbaren Erfolg in der Beraterkultur versprechen. Dazu gehört die Einführung einer Expertenkarriere, die der Managerkarriere gleichgestellt ist. Wohingegen der Manager Generalist ist, der auf unterschiedlichen Beratungsprojekten seine Führungs- und Managementkompetenzen beweisen kann, zeichnet sich der Experte lediglich durch sein tiefes Fachwissen aus, und möchte in der Regel keine Vorgesetztenfunktion wahrnehmen.

8.5 Einfluss der Organisationskulturelemente auf den Austausch von implizitem Wissen

In dieser Untersuchung wurden vier Organisationen untersucht, die alle aus sehr unterschiedlichen Industriesektoren kommen.

Es handelt es sich um zwei Organisationen aus dem öffentlichen Sektor, die Hochschule Darmstadt mit dem Campus Dieburg und die Forschungs- und Entwicklungsabteilung einer deutschen Universität. Weiterhin wurde eine Unternehmensberatung und das European Space Operations Center der ESA untersucht, welches in der Raumfahrt in Europa ein Alleinstellungsmerkmal hat.

Für die Hochschule Darmstadt und die Forschungs- und Entwicklungsabteilung ließen sich trotz der gemeinsamen Ansiedelung im öffentlichen Dienst nur wenige gemeinsame Merkmale festhalten. Das liegt darin begründet, dass die Forschungs- und Entwicklungsabteilung durch die projektbasierte Arbeit und die Drittmittelsteuerung eher mit einer schnelllebigem Projektorganisation wie der Unternehmensberatung vergleichende Merkmale aufweist als mit der Hochschule Darmstadt.

Daraus lässt sich schließen, dass über eine Übereinstimmung des Marktsektors nicht unbedingt gemeinsame Merkmale in den Organisationskulturen identifiziert werden können.

Es scheint vielmehr die Ausrichtung auf die Tätigkeit an sich zu sein, die Gemeinsamkeiten in der Kultur erkennen lässt. Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung weist aufgrund ihrer Projektausrichtung Ähnlichkeiten mit dem Beratungsunternehmen auf. Das gleiche trifft für das European Space Center der ESA zu, welches ebenfalls projektbasiert arbeitet. Der Unterschied zur Unternehmensberatung und zur Forschungs- und Entwicklungsabteilung liegt bei dem ESOC auf dem Zeithorizont. Wohingegen die Raumfahrtprojekte des ESOC auf teilweise bis zu 10 Jahre im Voraus geplant werden, handelt es sich bei dem Beratungsunternehmen und der F&E-Abteilung um kurzfristige Projekte, was sich in beiden Organisationen in einer hohen Mitarbeiterfluktuation widerspiegelt. Da die Mitarbeiter der F&E-Abteilung auf befristeten Projekten arbeiten, herrscht hier zusätzlich eine hohe Unsicherheit, die den Austausch von implizitem Wissen behindert.

Durch die hohe Mitarbeiterfluktuation geht implizites Wissen verloren. Weiterhin kann wenig implizites Wissen aufgebaut werden, da die Mitarbeiter zu kurzfristig in der Organisation tätig sind, um tiefgreifendes prozedurales Wissen zu verinnerlichen.

Insgesamt fördert ein längerer Zeithorizont Wissensmanagement-Prozesse in Organisationen. Durch einen langen Zeithorizont besteht eher die Möglichkeit Wissen zu dokumentieren und Lessons Learned Prozesse einzuführen. Mitarbeiter, die länger im Unternehmen sind, verfügen über mehr implizites Wissen, was sie mit anderen teilen können. Wenn Mitarbeiter von längeren Perspektiven für ihre persönliche Karriereentwicklung ausgehen können, bauen sie Vertrauen zu der Organisation auf und sind eher bereit, ihr Wissen zu teilen.

Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung und die Beratungsorganisation verfügen über einen kurzfristig ausgerichteten Zeithorizont. Bei der Forschungs- und Entwicklungsabteilung wird deutlich, dass Unsicherheit über den Arbeitsplatz, der hier durch die befristeten

Verträge entsteht, eher dazu führt, dass Mitarbeiter ihr Wissen nicht teilen. Es finden keine reziproken Handlungsweisen statt.

Eine hohe Markt und Kundenorientierung vernachlässigt interne Prozesse und behindert damit Wissensmanagement-Prozesse. Die Unternehmensberatung und die Forschungs- und Entwicklungsabteilung weisen beide eine hohe Markt- und Kundenorientierung auf. Diese ist durch eine schnelle Reaktionszeit und hohe Flexibilität gekennzeichnet. Bei der Forschungs- und Entwicklungsabteilung ist die hohe Flexibilität auf die Drittmittelfinanzierung und Projektausrichtung zurück zu führen, bei der Unternehmensberatung auf ihre hohe Marktorientierung.

Wohingegen die Forschungs- und Entwicklungsabteilung ihren Fokus darauf legt Wissensmanagement-Prozesse über digitale Tools verfügbar zu machen und zu generieren und hierfür Methoden und Tools geschaffen hat, verzichtet die Beratungsorganisation bewusst auf Projektdebriefings, da sie zu viele Ressourcen in Anspruch nehmen. Die Ausrichtung der Beratungsorganisation ist stark durch Umsatzkennzahlen getrieben. Diese behindern interne Wissensmanagement-Prozesse, informelle Kommunikation, Karrierewege und den Aufbau von persönlichen Netzwerken, die für die Organisation in ihrer Komplexität von großer Bedeutung sind.

Bei der Beratungsorganisation handelt es sich um eine Personenkultur. Die Personenkultur verhindert durch die unbewusste Annahme, dass das Wissen Eigentum der Berater ist, den Austausch von Wissen. Weiterhin behindert die Personenkultur die Nutzung bereits vorhandenen Wissens. Die Personenkultur belohnt Mitarbeiter extrinsisch und intrinsisch, die neues Wissen entwickeln und es als ihre Idee vermarkten, anstatt auf vorhandenes Wissen zurückzugreifen und es entsprechend den Bedürfnissen der Kunden anzupassen.

Bei der Beratungsorganisation handelt es sich um eine hohe Risikokultur. Das bedeutet, dass Fehler aufgrund des Reputationsrisikos der Organisation vermieden werden müssen. Die Null-Fehler-Kultur führt zu einer Tabuisierung von Fehlern innerhalb der Organisation.

Dasselbe trifft auf das ESOC zu. Auch hier herrscht aufgrund der Langfristigkeit und der hohen Kosten der Projekte und Satelliten eine Null-Fehler-Kultur, die zu einer Tabuisierung im internen Umgang mit Fehlern in der Organisation führt.

Beide Organisationen haben eine Verantwortlichkeit der Gesellschaft gegenüber. Bei der Beratungsorganisation trifft das für die Wirtschaftsprüfer zu, die mit ihren Prüfungen gegenüber der Organisation und der Gesellschaft den Nachweis erbringen, wie ein Unternehmen bezüglich ihrer finanziellen Werte dasteht. Das ESOC erhält seinen Auftrag zum Operieren der Satelliten von den Mitgliedstaaten der ESA und ist daher für einen verantwortungsbewussten Umgang mit den Satelliten und bei der bemannten Raumfahrt verantwortlich.

Bei der Hochschule Darmstadt am Campus Dieburg herrscht eine Rollen- und Aufgabekultur. Das Tarifrecht des öffentlichen Dienstes verbietet die materielle und immaterielle Belohnung einzelner Mitarbeiter. Damit werden die Möglichkeiten eingeschränkt, die Externalisierung impliziten Wissens extrinsisch zu belohnen. Die reine Aufgabekultur führt zu einer geringen Führungsverantwortung und schwindenden Governancestrukturen. Da es sich bei den Führungskräften an der Hochschule Darmstadt überwiegend um Professoren handelt, die als Experten und weniger als Führungskräfte

wahrgenommen werden, wird das Vorleben von kommunizierten Unternehmenswerten und Governance-Strukturen erschwert.

Die geringe Führungs- und Governancestruktur der Hochschule Darmstadt am Campus Dieburg sorgt für eine verstärkte Subkulturbildung, die ihre Ausprägungen darin hat, dass Wissen zwischen den Bereichen nicht geteilt wird, und eine sehr schlechte Fehlerkultur herrscht. Hier können Führungskräfte durch Vorbildfunktion entgegensteuern und ein entsprechendes positives Bild kommunizieren.

Das Beispiel ESOC zeigt, dass Subkulturen auch positiv zur Wissensgenerierung eingesetzt werden können. Durch die unterschiedlichen Nationalitäten, die bei dem ESOC arbeiten, bilden sich Mitarbeitergruppen aus den einzelnen Herkunftsländern. Die unterschiedlichen Nationalitäten werden bei dem ESOC von allen Interviewpartnern als sehr bereichernd wahrgenommen. Es entsteht eine positive Streitkultur, die positive Einflüsse auf die Wissensgenerierung hat. Auf der anderen Seite zeichnet sich das ESOC durch einen sehr hohen Teamgeist aus, der als positiv wahrgenommen wird und zu einer starken Identifizierung mit dem ESOC führt. So entstehen Wissensinseln, die die jeweiligen Teams für sich vorhalten und nicht mit anderen Teams teilen.

Teamarbeit und die Bildung von Subkulturen sind für eine Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation relevant. Subkulturen können sich positiv auf die Externalisierung von implizitem Wissen auswirken, indem in den Teams Wissen eher geteilt wird, da dort ein Vertrauensverhältnis herrscht. Auf der anderen Seite führt eine zu starke Identifikation mit der Subkultur zur Bildung von Wissensinseln, die den Austausch von implizitem Wissen verhindern. Eine sinnvolle Steuerung der Organisation und ihrer Subkulturen ist daher sinnvoll.

Bei allen vier Organisationen wurden die kommunizierten Unternehmenswerte lediglich beim ESOC ansatzweise in Form von Empfehlungen bei internen Streitigkeiten gelebt. Die anderen drei Organisationen leben ihre kommunizierten Unternehmenswerte nicht oder es existieren keine. Es wird aber nach wie vor davon ausgegangen, dass gelebte Unternehmenswerte sich mit Wissensmanagement-Prozessen verzahnen lassen und somit in der Organisation die Externalisierung impliziten Wissens gefördert werden kann.

Insgesamt wurde in allen vier Organisationen die Bedeutung der informellen Kommunikation für den Austausch von implizitem Wissen betont. Für die komplexen Strukturen der Beratungsorganisation und für die starke Expertenausrichtung des ESOC erwiesen sich persönliche Netzwerke für die Organisation als Wissensspeicher als höchst relevant.

Eine sehr hohe Arbeitsdichte, starke Kennzahlensteuerung sowie der vermehrte Einsatz von Video- und Telefonkonferenzen drängen informelle Kommunikation in den Organisationen zurück. Die Digitalisierung, die durch eine hohe Standardisierung bei Arbeitsprozessen gekennzeichnet ist, trägt weiterhin zum Abnehmen von informeller Kommunikation in Organisationen bei. Organisationen müssen sich dieser Tatsache bewusst werden, um hier entsprechend gegensteuern zu können.

Das Beispiel des ESOCs verdeutlicht, dass eine hohe Identifikation mit der Organisation die Motivation der Mitarbeiter steigert. Das führt wiederum dazu, dass Mitarbeiter implizites Wissen eher teilen. Obwohl das ESOC für die Mitarbeiter geringe Aufstiegsmöglichkeiten zur Verfügung stellt, sind die Mitarbeiter motiviert und identifizieren sich mit der Organisation.

Das bedeutet, dass Aufstiegsmöglichkeiten die Externalisierung impliziten Wissens nicht unbedingt positiv beeinflussen.

Gemeinsame Ontologien und eine gleiche Hierarchieebene vereinfachen den Austausch von Wissen. Durch die gleiche Hierarchieebene fühlen sich Peers wohler, ihr Wissen auszutauschen. Nichtwissen wird eher unter Peers akzeptiert als auf unterschiedlichen Hierarchieebenen. Organisationen können durch Communities of Practice und die Förderung informeller Kommunikation die gemeinsamen ontologischen Ebenen ihrer Organisationsmitglieder fördern und somit den Austausch von implizitem Wissen positiv beeinflussen.

Es wird davon ausgegangen, dass die in Abbildung 11 dargestellten Organisationskulturelemente den Austausch von implizitem Wissen beeinflussen:

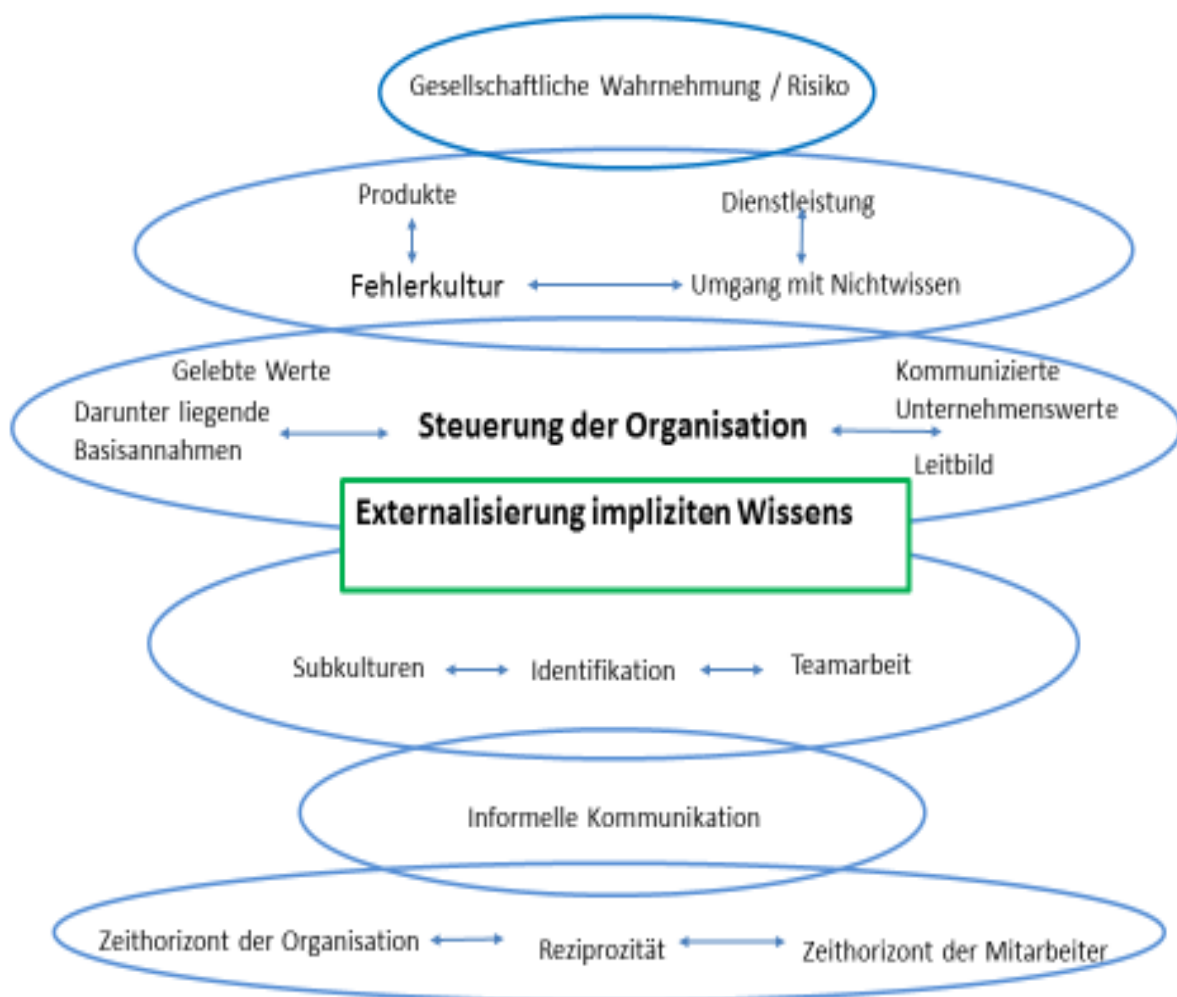


Abbildung 11 Einfluss von Organisationskultur auf die Externalisierung impliziten Wissens (eigene Darstellung)

Das Gelingen von Wissensmanagement in Organisationen ist stark davon abhängig, inwieweit sich Wissensmanagementprozesse mit der jeweiligen Kultur der Organisation verzahnen lassen. Ein Prototyp einer Organisationskultur, die sich für die Einführung von Wissensmanagement besonders eignet, gibt es nicht.

Organisationskulturen sind höchst individuell und orientieren sich an verschiedenen Faktoren wie der Gründungsgeschichte und den darunter liegenden Basisannahmen, wie die Unternehmensberatung mit ihrem älteren, aber dennoch steuerndem Geschäftsbereich beweist. Ein weiterer Faktor, der die Kultur wesentlich mitprägt, ist das Risiko, das die Organisation trägt. Die Unternehmensberatung und das European Space Operations Center tragen beide aufgrund der Produkte und Dienstleistungen, die sie herstellen, ein hohes Risiko. Ähnlich wie Ärzte, Krankenhäuser und die Luftfahrtindustrie tendieren diese Kulturen zu einer Tabuisierung von Fehlern. Dadurch wird eine tiefere Reflexion der Organisation mit ihren Fehlern behindert und Prozesse können nur bedingt verbessert werden, was wiederum die Wettbewerbsfähigkeit der Organisationen schmälert. Organisationen, die eine Null-Fehlerkultur aufweisen, können dieser mit einem entsprechenden positiven Umgang mit Fehlern auf Führungsebene und einer positiven Governancestruktur entgegenwirken.

Ein weiterer wichtiger Faktor, der Einfluss auf die Kultur und damit direkten Einfluss auf Wissensmanagement-Prozesse hat, ist der Zeitfaktor. Organisationen mit einem kurzfristigen Zeithorizont können Wissensmanagement-Prozesse nur bedingt nachhaltig dokumentieren. Der Zeithorizont ist vom Marktumfeld und von den Produkten der Organisation abhängig.

Ein langfristiger Zeithorizont, der in den Produkten und Dienstleistungen der Organisation begründet liegt, sorgt dafür, dass der Umgang mit implizitem Wissen nachhaltiger gestaltet werden kann. Das kann sich in Form von Lessons Learned oder After Actions Reviews gestalten. Insgesamt kann Wissen eher bewahrt werden und später wieder sinnvoll genutzt werden.

Ein langfristiger Zeithorizont, der den Mitarbeitern langfristige berufliche Perspektiven ermöglicht, sorgt für Reziprozität und fördert die Vertrauensbildung und damit den Austausch von implizitem Wissen. Organisationen sollten daher bemüht sein ihren Mitarbeitern langfristige Perspektiven zu bieten, damit diese ihr Wissen freiwillig teilen.

Das Fehlen einer organisationalen Führung und dezentrale Strukturen begünstigen die Bildung von Subkulturen, die sich bei zu viel Selbststeuerung voneinander abgrenzen. Das behindert den Austausch von implizitem Wissen. Hier sollte die Führung der Organisation entgegenwirken und ein gemeinsames Wir-Gefühl schaffen. Die Mitarbeiter sollten die Organisation als eine Art Heimat betrachten, mit der sie sich identifizieren.

Eine hohe Identifikation entsteht u.a. in Teams durch eine enge Zusammenarbeit. Das fördert das Vertrauen der Mitarbeiter zueinander, was wiederum zu einer verstärkten Externalisierung von implizitem Wissen führt.

Insgesamt kann eine gesunde Subkulturbildung in Organisationen den Austausch von implizitem Wissen fördern. Teams fördern den Austausch von Wissen, da sich ihre Mitglieder oft auf dergleichen ontologischen Ebene befinden. Hierarchiestrukturen sind gelockert oder fallen ganz weg, was das Vertrauen, Fehler oder Nichtwissen zuzugeben,

fördert. Eine gesunde Subkultur in der Organisation ist einer positiven Streitkultur zuträglich. Über sie kann neues Wissen generiert werden.

Konkurrenz zwischen Fachbereichen innerhalb der Organisation behindert den Austausch von implizitem Wissen. Hier kann die Organisation durch entsprechende Steuerungssysteme entgegenwirken. Der Wissensaustausch zwischen Fachbereichen wird in Zukunft für Organisationen eine größere Relevanz erhalten, da sich Organisationen, mit wissensintensiven Produkten auf der einen Seite immer stärker spezialisieren müssen, und auf der anderen Seite interdisziplinäre wissensintensive Produkte herstellen, über die sich Spezialisten unterschiedlicher Fachgebiete austauschen müssen.

Damit Wissensmanagement-Prozesse besser gelingen, sollte die Organisation mit ihrer Governancestruktur dafür sorgen, dass in Leitbildern und Unternehmenswerten festgelegte Werte auch wirklich gelebt werden. Eine Verzahnung von gelebten Unternehmenswerten mit Wissensmanagement-Prozessen, z. B. durch besondere Förderung und Wertschätzung von Wissensaustausch in Mitarbeiterjahresgesprächen, begünstigt die Externalisierung impliziten Wissens in der gesamten Organisation.

Informelle Kommunikation fördert den Austausch von implizitem Wissen. Informelle Kommunikation wird in Organisationen jedoch zunehmend durch Budgetkürzungen und Arbeitsverdichtungen, sowie durch die Digitalisierung verdrängt. Die Digitalisierung ist durch starke Standardisierungsprozesse geprägt, die die informelle Kommunikation behindern. Das zunehmende standortunabhängige Arbeiten, das durch Video- und Telefonkonferenzen geprägt ist, verhindert die informelle Kommunikation. Organisationen müssen sich dieser Tatsache bewusst werden und entsprechend entgegensteuern. Informelle Kommunikation ist eine der wichtigsten Kanäle zum Austausch impliziten Wissens. Implizites Wissen wird mit der Produktion von komplexen wissensintensiven Produkten, die Spezialisierung und Generalisierung miteinander verzahnen, und somit durch Interdisziplinarität eine gemeinsame Brücke herstellen, für Organisationen an Bedeutung gewinnen.

Der positive Umgang mit Nichtwissen ist für den Austausch von Wissen relevant, insbesondere in einem interdisziplinären Umfeld. Je größer die ontologische Übereinstimmung der Partner bei der Externalisierung von implizitem Wissen ist, desto besser kann Erfahrungswissen externalisiert werden. Hier muss die Organisationssteuerung entsprechend den Umgang mit Nichtwissen vorleben, damit dieses nicht tabuisiert wird.

9. Einordnung der Organisationskulturen in die Kulturmodelle von Deal/Kennedy, Quinn et al., Harrison/Handy und Geert Hofstede und ihr Einfluss auf die Externalisierung impliziten Wissens

In diesem Kapitel werden die vier Organisationskulturen jeweils in die vier Kulturmodelle von Deal und Kennedy (branchenspezifisches Kulturmodell), Quinn et al. (Competing Values), Handy und Harrison (Aufgaben- Personen-, Rollen- und Machtkultur) und die Cultural Dimensions von Geert Hofstede eingeordnet.

Durch die Einordnung in die vier Kulturmodelle soll ein besseres Bild über das Zusammenwirken von Kulturaspekten und Wissensmanagement-Aktivitäten in den Organisationen entstehen. Es wird davon ausgegangen, dass bestimmte Elemente aus den Kulturen Wissensmanagement-Prozesse fördern oder behindern.

Eine Einordnung in das 7-S-Konzept von Peter und Waterman wird nicht vorgenommen. Bei diesem Modell handelt es sich um das erste Kulturmodell, das weiche Elemente aus der Organisation wie Mitarbeiter, Kompetenzen, Unternehmensstrategie und Stil mit einbezieht. Alle Elemente des 7-S-Konzeptes Struktur, Systeme, Strategie, Stil, Mitarbeiter, Kompetenzen und geteilte Werte tragen dazu bei, die Externalisierung impliziten Wissens zu fördern. Diese Elemente fließen in die gewählte Methodik dieser Arbeit mit ein, für die das Modell von Edgar Schein zugrunde gelegt wurde. Bei Edgar Schein werden außerdem die Artefakte mit in der Analyse der Kultur berücksichtigt. Auf diese Weise verbinden sich Elemente der Root-Metaphor-Forschungsansätze und der Forschungsansatz der Variablentheorie zur Entschlüsselung von Organisationskultur.

Bei dem Diagnoseinstrument von Kobi und Wüthrich handelt es sich um ein vielschichtiges Analysemodell. Kobi und Wüthrich vertreten einen pragmatischen Ansatz. Ihr Modell soll Unternehmensberatern helfen, die jeweilige Kultur zu entschlüsseln und entsprechend der entschlüsselten Werte dazu beitragen, die Kultur verändern zu können. Sie beziehen in ihr Modell verschiedene Ebenen wie die äußeren Rahmenbedingungen, die Grundorientierung der Organisation, die aus den internen Werten wie Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Innovations-, Leistungsorientierung und Technologieorientierung bestehen, sowie die Konsistenz der Gesamtorganisation, die Strategie der Organisation und Hemmfaktoren für die Veränderung mit ein.

Für dieses Kapitel wird dieses Modell für die Einordnung in die Kulturmodelle nicht mit berücksichtigt, da es sehr viele Ähnlichkeiten mit dem Modell von Schein aufweist, welches als Basis für diese Arbeit dient. Das Modell von Kobi und Wüthrich bezieht dabei die geteilten Basisannahmen über die Prägung und die offen bekundeten Werte über die Strategie mit ein. Es hat einen wesentlich pragmatischeren Forschungsansatz als das Modell von Schein und lässt die Kombination einer Interpretation über den Metaphor- und Variablenansatz außer Acht, da es die Artefakte nicht mit entschlüsselt.

Die Value Orientation Theory von Kluckhohn und Strodtbeck wird ebenfalls aus der Einordnung ausgeschlossen. Bei der Value Orientation Theory handelt es sich um ein sehr abstraktes Kulturmodellkonstrukt, bei dem die Einstellung der Organisation gegenüber der

Umwelt, gegenüber der Natur des Menschen, über die Beziehung von Menschen untereinander, über die Zukunft und die Zeit analysiert wird. Diese fünf Werteeinstellungen eignen sich nicht für eine konkrete Einordnung. Das Modell von Kluckhohn und Strodtbeck ist außerdem als darunter liegende Basisannahmen in das Modell von Schein integriert.

Die jeweiligen theoretischen Hintergründe der vier Kulturmodelle und ihre kulturelle Ausrichtung wurden in Kapitel 4.2 diskutiert und werden hier nicht erneut aufgegriffen.

9.1 Branchenspezifisches Kulturmodell von Deal/Kennedy

Unternehmensberatung

Bei der Unternehmensberatung handelt es sich um eine Verkaufskultur. Die Beratung muss kontinuierlich neue Projekte im laufenden Betrieb akquirieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die Kommunikation innerhalb der Organisation ist sehr schnell. Die externe Kommunikation mit Kunden ist ebenfalls sehr schnell. Die Organisation muss im Wettbewerb schnell auf Anfragen der Kunden reagieren können und den Kunden möglichst schnell auf Veränderungen im Markt und bei neuen Gesetzgebungsvorschriften informieren können.

Daher legt die Organisation wenig Fokus auf interne Prozesse. Gut ausgebaute, transparente interne Prozesse fördern die Externalisierung impliziten Wissens. Dadurch geht in der Organisation sehr viel relevantes Wissen verloren. Interne Prozesse sind oft sehr intransparent, sodass sehr viel Ressourcen und Zeit darauf verwendet werden, an relevantes Wissen zu gelangen. Die Organisation ist sich dieser Tatsache bewusst, hat jedoch durch die hohe Kunden- und Marktausrichtung Schwierigkeiten, entsprechend entgegenzusteuern. Die Beratungsorganisation muss durch den flächendeckenden Ausbau von transparenten internen Prozessen der Tendenz der externen Kunden- und Marktausrichtung entgegensteuern, um die Wissensmanagement-Ressourcen besser nutzen zu können.

Investitionen werden je nach Geschäftslage getätigt, langfristige Investitionen werden in der Regel nicht durchgeführt, da sie die Bilanz des jeweiligen Geschäftsjahres schmälern. Die Organisation weist eine Tendenz zur Spekulationskultur auf. Das Risiko dieser Kultur ist eher hoch. Die Unternehmensberatung trägt ein hohes Reputationsrisiko. Eine schlechte Reputation oder fehlerhafte Entscheidungen auf Projekten sorgen für einen schlechten Ruf bei der öffentlichen Wahrnehmung. Das wirkt sich negativ auf die Akquise neuer Kunden und Projekte und die Preisgestaltung aus. Das hohe Reputationsrisiko führt zu einer Null-Fehler-Kultur. Dadurch reflektiert die Organisation Fehler nicht im optimalen Rahmen. Fehler werden wiederholt. Die Organisation müsste hier durch verbesserte, von den Führungskräften gelebte Unternehmenswerte der Null-Fehler-Kultur entgegensteuern. Der Umgang mit Fehlern muss positiver besetzt werden. Dadurch kann die Organisation ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig erhöhen.

Hochschule Darmstadt

Die HDA ist durch das Tarifrecht und die Ansiedelung im öffentlichen Dienst eine reine Verwaltungskultur. Die Tätigkeiten sind starr an Arbeitsplatzbeschreibungen gebunden. Das Ausführen einer höherwertigen Tätigkeit kann dazu führen, dass sich ein Mitarbeiter einer niedrigen Tarfstufe in eine höhere Tarfstufe einklagen kann. Daher wird in der Organisation darauf geachtet, dass Mitarbeiter lediglich die ihnen zugeordneten Aufgaben ausführen.

Die Flexibilität innerhalb der Organisation ist daher eher gering.

Das Feedback in dieser Kultur ist eher langsam. Die Interviewpartner beklagten hier insbesondere die sehr langsame Reaktionszeit des Präsidiums und die Reaktionszeit der internen Verwaltung. Das Risiko dieser Kultur ist durch die öffentliche Förderung, die sich aus Steuergeldern speist, ist gering.

Die HDA konkurriert am Markt mit anderen Fachhochschulen und befindet sich im Spannungsfeld zwischen ihrer Kundenausrichtung (Studenten), der Forschung und der Erhaltung ihres Rufes in der Öffentlichkeit und bei Unternehmen. Deshalb weist die Hochschule eine Tendenz zur Verkaufskultur auf, was im Leitbild der HDA mit einer starken Marketing- und Kundenausrichtung deutlich wird.

Die langfristige Ausrichtung der Hochschule und das geringe Risiko sind gute Voraussetzungen, um Wissensmanagement-Prozesse flächendeckend und nachhaltig zu implementieren. Hier besteht Ausbaubedarf. Die Hochschule muss ihrer dezentralen Ausrichtung entgegensteuern und transparente Prozesse über alle Hierarchien und Fachbereiche einführen.

European Space Operations Center

Die Kultur des ESOCs ist durch seine Investitionskultur geprägt. Die Instrumente und Satelliten, mit denen das ESOC operiert, sind sehr kostspielig und hochtechnisiert. Das ESOC ist durch das Budget, das sie über ihre Mitgliedsländer erhält, verpflichtet, Satellitenoperationen sinnvoll zu planen. Die Investitionskultur sorgt in diesem Fall für eine Null-Fehler-Kultur. Das ESOC fährt sehr viele Simulationen zu Satellitenstarts, bevor ein tatsächlicher Start stattfindet. Die Simulationen sollen für fehlerfreie Satellitenoperationen sorgen. Die Null-Fehler-Kultur sorgt dafür, dass Simulationen in After-Action-Reviews dokumentiert werden. Dadurch verfügt das ESOC über sehr viel implizites und explizites Wissen, was überwiegend in Prozessen abgebildet wird.

Das ESOC trägt über das Operieren mit kostspieligen Satelliten und Instrumenten ein hohes Risiko. Das Feedback ist durch die langfristigen Investitionen und durch Projekte, die über Jahre geplant werden, eher langsam.

Das ESOC hat eine recht starre Hierarchie mit fast militärischem Charakter, was bei Satellitenoperationen, die fehlerfrei ablaufen müssen, notwendig ist. Die starre Hierarchie des ESOC, sowie seine Aufgabe als europäische Raumfahrtagentur, Projekte im Auftrag der europäischen Mitgliedsländer durchzuführen, sorgen dafür, dass das ESOC eine Tendenz zur Verwaltungskultur aufweist.

Die Null-Fehler-Kultur und die starre Hierarchie lassen wenig Raum, um neues Wissen zu generieren. Die Organisation muss der Null-Fehler-Kultur durch einen positiv besetzten Umgang mit Fehlern entgegenwirken. Dazu eignen sich informelle Meetings mit Vorgesetzten, die die starren Hierarchiestrukturen etwas auflockern können. Bei dem ESOC herrscht in den Teams eine sehr enge Zusammenarbeit, was auf sehr viel Vertrauen der Teammitglieder untereinander schließen lässt. Das ESOC kann sich diese Vertrauensbasis zunutze machen, um den Umgang mit Fehlern positiver zu besetzen.

Forschungs- und Entwicklungsabteilung einer deutschen Hochschule

Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung einer deutschen Hochschule ist an das deutsche Tarifrecht des öffentlichen Dienstes gebunden und weist dadurch sehr viele Merkmale mit der Verwaltungskultur auf. Mitarbeiter werden nach den Tarifstrukturen eingestellt und haben wenige Karriereperspektiven. Die F&E Abteilung ist aufgrund ihrer hohen Projektausrichtung gezwungen, neue Projekte zu akquirieren, Investitionspartner für sich zu gewinnen und Projekte mit Kooperationspartnern aus unterschiedlichen Ländern durchzuführen.

Durch die kurzfristigen Projekte, die in der Regel sechsundzwanzig Monate dauern, gibt es für die Mitarbeiter wenig Arbeitsplatzsicherheit. Diese Unsicherheit führt dazu, dass der Wissensaustausch behindert wird. Die F&E-Abteilung trägt ein recht hohes Risiko, da sie sich kontinuierlich um neue Aufgaben im wissenschaftlichen Umfeld bemühen muss. Da die Abteilung einen sehr guten Ruf in der wissenschaftlichen Community hat, muss sie im Vorfeld Projekte auswählen, die überregional von wissenschaftlicher Relevanz sind, um ihren Ruf zu erhalten, was das Risiko erhöht.

Das Feedback in dieser Kultur ist sehr schnell, was auf die Projektarbeit und einzuhaltende Deadlines zurückzuführen ist. Die F&E Abteilung weist aufgrund ihres öffentlichen Auftrages überwiegend Strukturen der Verwaltungskultur auf. Durch die Projektorientierung gibt es aber eine ganz klare Tendenz zur Verkaufskultur.

Die F&E-Abteilung hat mehrere Wissensmanagement-Maßnahmen ergriffen, um der schnellen Feedbackkultur und der hohen Fluktuation, bei der implizites Wissen eher verloren geht, entgegenzuwirken. Dazu gehören Abteilungs- und Teamwikis, kollaborative Schreibumgebungen, E-Mail-Verteiler-Listen und gemeinsame Team- und Abteilungslaufwerke. Die F&E-Abteilung muss sich hier verstärkt darum bemühen, Zeiten für Wissensmanagement-Aktivitäten zu implementieren, damit die vorhandenen Methoden und Instrumente optimal genutzt werden und nicht nur als Artefakte bestehen.

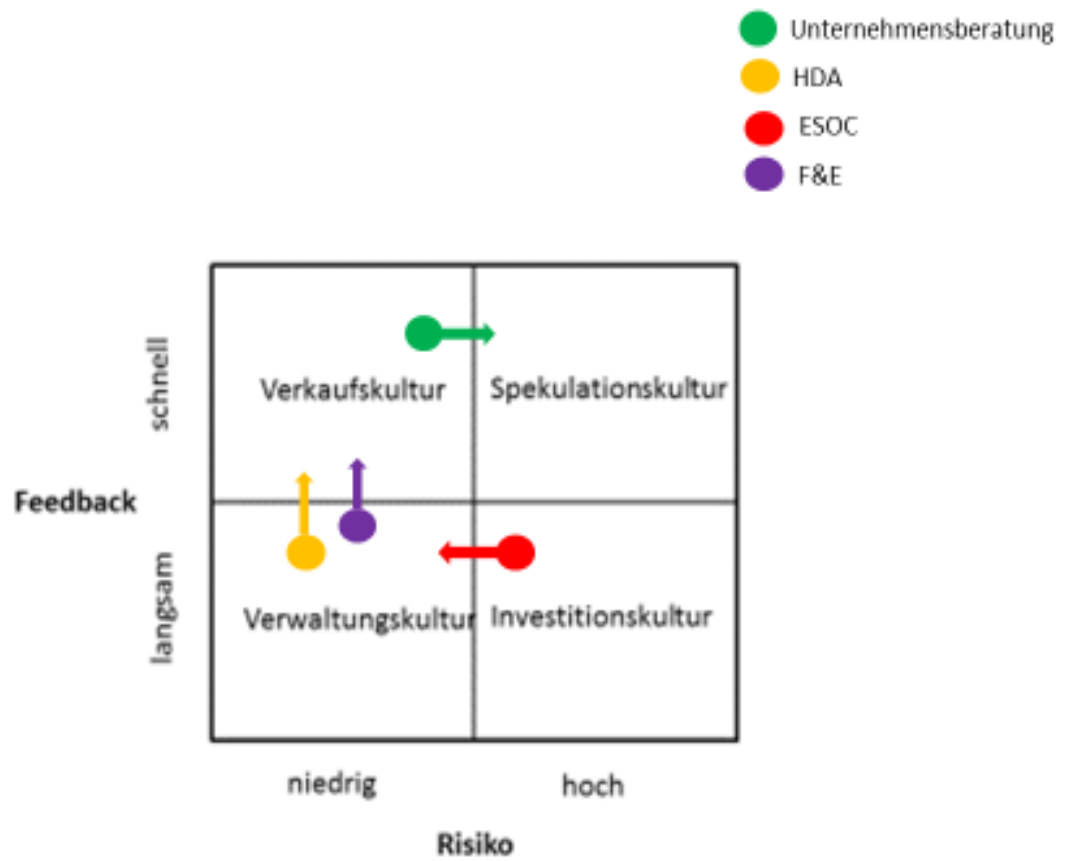


Abbildung 12 Einordnung der Organisationen in das branchenspezifische Modell von Deal und Kennedy (eigene Darstellung)

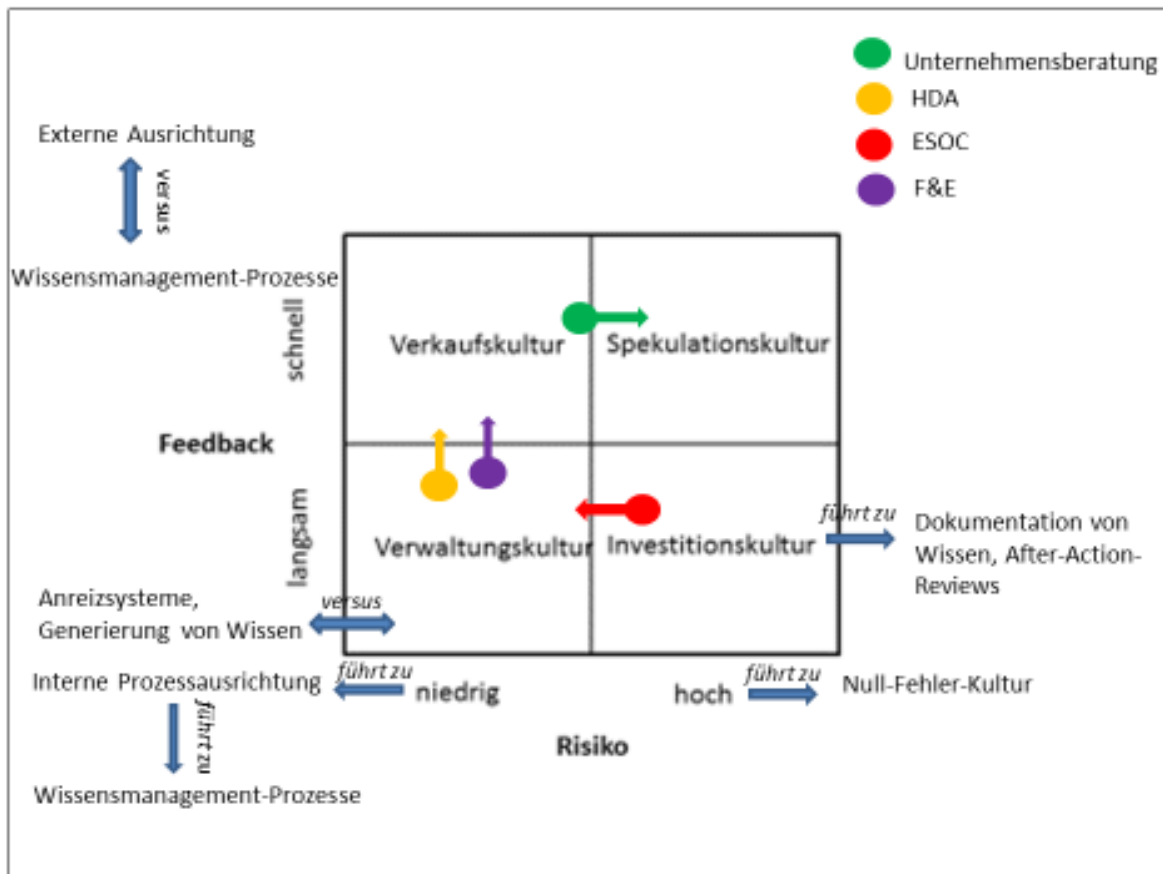


Abbildung 13 Einfluss der branchenspezifischen Kulturen auf die Externalisierung impliziten Wissens (eigene Darstellung)

In Abbildung 13 wird der Versuch unternommen, Tendenzen, die die einzelnen branchenspezifischen Kulturen in Bezug auf Wissensmanagement-Prozesse aufweisen, darzustellen.

Dabei lässt sich festhalten, dass ein hohes Risiko, das eine Organisation trägt in der Regel zu einer Null-Fehler-Kultur führt. Das lässt sich am Beispiel der ESOC und der Unternehmensberatung verdeutlichen. Beide Organisationen müssen ihr Risiko so gering wie möglich halten. Sie erreichen ihr Ziel mit der Dokumentation von Prozessen und After-Action-Reviews wie beim ESOC und mit internen Abstimmungsprozessen und einer klaren Hierarchieabgrenzung wie bei der Unternehmensberatung. Insgesamt führt eine Investitionskultur, wie das ESOC oder auch die Pharmaindustrie dazu, dass Wissen verstärkt dokumentiert wird, da die Investitionen, die die Organisation tätigt, in der Regel sehr kostspielig sind.

Dahingegen verfügen Organisationen, die ein geringes unternehmerisches Risiko tragen, über eine erhöhte interne Prozessausrichtung, was die Implementierung von Wissensmanagement-Prozessen fördert. In diesen Organisationen sind in der Regel gute Infrastrukturen für interne Prozesse vorhanden, die sich für den Ausbau oder die Einführung von Wissensmanagement hervorragend nutzen lassen.

Die Verwaltungskultur mit ihrer starren Tarifstruktur verhindert die Einführung von Anreizsystemen, die den Austausch von implizitem Wissen zwischen den Organisationsmitgliedern fördern könnte.

Insgesamt sorgt eine externe Ausrichtung einer Organisationskultur, wie man sie in der Verkaufskultur wiederfindet, dafür, dass interne Prozesse eher vernachlässigt werden. Das behindert den Austausch impliziten Wissens.

9.2 Competing Values Kulturmodell von Quinn et al.

Unternehmensberatung

Die Organisation weist sowohl Merkmale der Wettbewerbs- und Marktkultur als auch der Adhocracy-Kultur auf.

Die Unternehmensberatung zeichnet sich durch eine hohe Kunden- und Marktorientierung aus. Der Fokus auf internen Prozessen ist in der Organisation entsprechend niedrig. Dadurch reagiert die Organisation sehr schnell auf Veränderungen am Markt. Die hohe Flexibilität und der geringe Fokus der Organisation beim Ausbau von internen Prozessen erschweren den Austausch von explizitem Wissen.

Die Unternehmensberatung ist dezentral organisiert, um möglichst schnell auf Veränderungen reagieren zu können. Die Dezentralisierung behindert die Einführung von flächendeckenden Wissensmanagement-Prozessen. Durch die hohe Kunden- und Marktorientierung weist die Unternehmensberatung eine hohe Flexibilität und Individualität aus. Daher eignen sich für diese Organisation Wissensmanagement-Methoden für Netzstrukturen wie Communities of Practice und Lessons Learned-Methoden für die Projektarbeit. Informelle Kommunikation und der Aufbau von informellen Netzwerken sind für die Organisation für den Austausch von implizitem Wissen äußerst relevant.

Stabilität und Kontrolle erreicht die Unternehmensberatung durch die strikte Einhaltung von regulatorischen Richtlinien, die durch die Rechtsprechung und die äußeren gesellschaftlichen Rahmenbedingungen eingefordert werden. Die interne Hierarchie mit der Partner- und Managerstruktur und sehr vielen Abstimmungsprozessen fördert die interne Kontrolle und Stabilität innerhalb der Unternehmensberatung.

Hochschule Darmstadt

Die Hochschule Darmstadt zeichnet sich durch eine Hierarchie- und Kontrollkultur aus. Es handelt sich um eine öffentliche Hochschule, die dem Land Hessen unterstellt ist und die sich am Tarifrecht des Landes Hessen orientiert. Das Tarifrecht verbietet Anreizsysteme für Mitarbeiter, um implizites Wissen auszutauschen. Die Karrierechancen orientieren sich an den Tarifstrukturen des öffentlichen Dienstes und sind für die Mitarbeiter eher begrenzt.

Durch die dezentrale Struktur der Hochschule mit ihren Fachbereichen weist die Kultur eine Tendenz zur Subkulturbildung auf. Dieser muss die Hochschule durch stärkere Governance-Strukturen entgegensteuern. Es bilden sich Wissensinseln, die den Austausch von implizitem Wissen behindern.

Die Hochschule ist trotz der eher starken internen Ausrichtung wettbewerbsorientiert, sie konkurriert mit anderen Hochschulen um ihre Reputation bei Studenten, Unternehmen und in der öffentlichen Wahrnehmung. Daher weist die Organisation Tendenzen zur Markt- und Wettbewerbs-Kultur auf.

Insgesamt ist der Fokus stark auf interne Prozesse und Strukturen ausgelegt. Durch die Dezentralität der Hochschule erfolgt keine nachhaltige, strukturierte Implementierung von Wissensmanagement-Prozessen für die gesamte Organisation. Die starke Ausrichtung der Organisation auf interne Prozesse eignet sich jedoch hervorragend, um nachhaltigere

Wissensmanagement-Prozesse einzuführen. Die Organisation muss ihrer Dezentralität durch starke, konsistente Governance-Strukturen auf Führungsebene entgegensteuern, um diese optimal zu nutzen. Die Organisation benötigt neben dem Leitbild konsistente, gelebte Unternehmenswerte, die von allen Organisationsmitgliedern akzeptiert werden. Für die Einführung der Unternehmenswerte eignet sich in einem ersten Schritt eine flächendeckende Mitarbeiterumfrage.

European Space Operations Center

Das ESOC zeichnet sich durch eine Kultur der Hierarchie und Kontrolle aus. Die Entscheidung, in welche Projekte die European Space Agency investiert, wird über das Council of Ministers getroffen.

Beim ESOC herrscht insbesondere bei Simulationen und Satellitenstarts eine Hierarchieordnung von fast militärischem Charakter, um zu gewährleisten, dass in Krisensituationen möglichst schnell und effektiv gehandelt werden kann.

Die starren Hierarchien sorgen dafür, dass der Umgang mit Fehlern zu einer Null-Fehler-Kultur führt. Ein weiterer Grund hierfür sind die langfristige Planung und die sehr kostspieligen Satellitenoperationen. Das ESOC muss der Null-Fehler-Kultur mit einem positiv besetzten Umgang entgegenwirken.

Die Projekte des ESOC sind langfristig ausgerichtet, es herrscht wenig Flexibilität. Die ESA hat in der europäischen Raumfahrtindustrie ein Alleinstellungsmerkmal. Daher besteht fast nicht die Notwendigkeit, sich am Markt oder an Wettbewerbern zu orientieren. Der externe Fokus entfällt fast ganz. Seit einigen Jahren sieht sich die ESA im Wettbewerb mit der privaten Raumfahrtindustrie, was langsam Umdenkprozesse und Umstrukturierungsprozesse bei der ESA und dem ESOC zur Folge hat.

Obwohl das ESOC stark auf interne Prozesse ausgerichtet ist, existieren Wissensmanagement-Prozesse lediglich ansatzweise. Das ESOC hat durch seine langfristige Ausrichtung und die starke interne Ausrichtung viel Potenzial, um verstärkt nachhaltige Wissensmanagement-Prozesse für den Austausch von implizitem Wissen zu implementieren. Dazu benötigt sie mehr Unterstützung auf Führungsebene und ein verstärktes Bewusstsein für die Relevanz impliziten Wissens für die Organisation.

Forschungs- und Entwicklungsabteilung einer deutschen Hochschule

Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung ist Teil einer deutschen Hochschule und orientiert sich damit am Tarifrecht eines Bundeslandes. Die Kultur ist daher auf der einen Seite durch Stabilität und Kontrolle geprägt. Auf der anderen Seite nimmt die Forschungs- und Entwicklungsabteilung durch ihre hohe Projektausrichtung eine Sonderstellung innerhalb der Hochschule an. Die Kultur enthält Elemente aus der Adhocracy-, der Clan- und der Markt- und Wettbewerbskultur. Die Forscher und Entwickler auf den Projekten benötigen Kreativität und Flexibilität, um ihre Projekte durchführen zu können.

Durch die Einbindung von externen Forschern und der Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartnern weist die Abteilung eine Tendenz zur Clankultur auf. Gleichzeitig muss sich die Abteilung um neue Projekte und Drittmittel bemühen und neue Projekte akquirieren, was dazu führt, dass sie ebenfalls Elemente der Markt- und Wettbewerbskultur enthält.

Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung weist trotz ihrer Anbindung an den öffentlichen Dienst wenig Stabilität und Kontrolle auf, was an den wechselnden Projekten liegt. Die Projektarbeit und der stetige Wechsel von Projekten und Mitarbeitern behindern den Austausch von implizitem Wissen. Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung bemüht sich durch die Bereitstellung verschiedener Tools und Methoden Wissensmanagement-Prozesse so effektiv wie möglich zu nutzen.

Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung kann die Externalisierung impliziten Wissens fördern, indem sie den Mitarbeitern in ihrem Arbeitsumfeld mehr Raum für informelle Kommunikation zur Verfügung stellt. Informelle Kommunikation wird zwar gefördert, sie wird aber durch die Projektausrichtung nicht wirklich gelebt. Da die Abteilung den stetigen Wechsel von Projekten und Mitarbeitern nicht steuern kann, sollte sie versuchen, über die mehr strukturierte Wissensmanagement-Prozesse einzuführen und die informelle Kommunikation stärker zu fördern. Insbesondere muss sie den Mitarbeitern Zeiten für informelle Kommunikation einräumen.

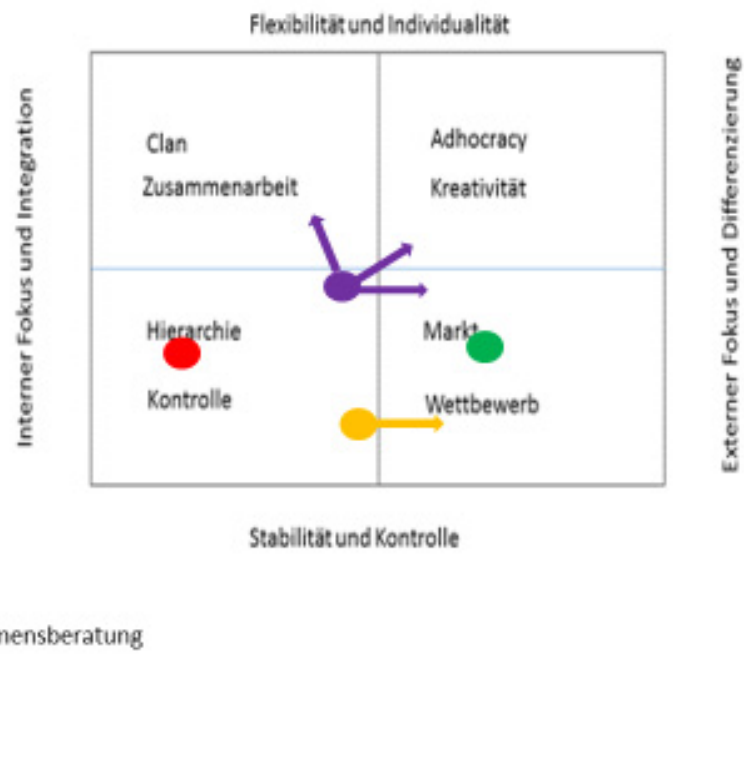


Abbildung 14 Einordnung der Organisationen in das Competing Values Kulturmodell von Quinn et al. (eigene Darstellung)

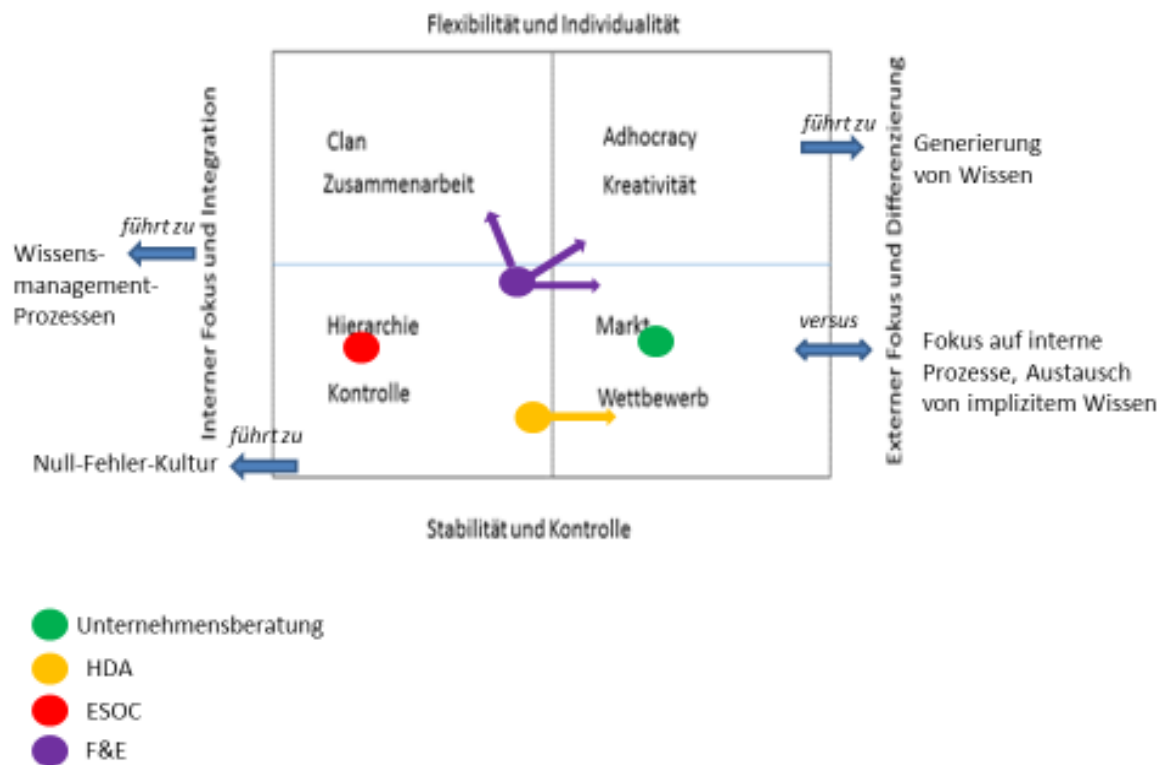


Abbildung 15 Einfluss des Competing Values Modell auf die Externalisierung impliziten Wissens (eigene Darstellung)

In Abbildung 15 wird für das Competing Values Kulturmodell der Versuch unternommen, die Elemente des vier unterschiedlichen Kulturausrichtungen in Zusammenhang mit dem Austausch von implizitem Wissen zu bringen und ihren Einfluss auf die Externalisierung von implizitem Wissen zu analysieren.

Kulturen, die über einen hohen internen Fokus und eine hohe interne Integration verfügen, haben in der Regel gut ausgebaute, interne Prozessstrukturen. Sie eignen sich daher hervorragend, um Wissensmanagement-Prozesse voranzutreiben und den Austausch von implizitem Wissen zu fördern.

Zu viel Stabilität und Kontrolle in solchen Kulturen kann jedoch zu Null-Fehler-Kulturen führen, also zu Kulturen, die Fehler nicht zulassen. Null-Fehler-Kulturen verfügen über wenig eigene Reflexion im Umgang mit ihren Prozessen und Fehlern und können daher nur schwer aus ihren Fehlern lernen. Dadurch blockieren sie ihre Wettbewerbsfähigkeit.

Kulturen, die einen externen Fokus und eine hohe Differenzierung aufweisen, legen in der Regel wenig Wert auf interne Prozessstrukturen, was den Austausch von implizitem Wissen und die generelle Implementierung von Wissensmanagement-Prozessen erschwert.

Dahingegen führt eine Ausrichtung hin zu Flexibilität und Individualität dazu, dass neues Wissen in diesen Kulturen geschaffen werden kann. Eine zu hohe Individualitätsausrichtung

führt jedoch zu internen Wettbewerbs- und Konkurrenzsituationen, die wiederum den Austausch von impliziten Wissens behindern.

9.3 Aufgaben-, Personen, Rollen- Machtkulturmodell von Handy und Harrison

Unternehmensberatung

Bei der Unternehmensberatung handelt es sich um eine Personen- und Köpfekultur. Die Partner der Unternehmensberatung sind Mitteilhaber der Organisation. Der Umsatz der einzelnen Partner und ihr Stellenwert bei Kunden spielt eine große Rolle in der Organisation. Die Organisation hat eine Netzstruktur.

Die Organisation verkauft „Köpfe“ in Form von einzelnen Beratern, und ist stark auf die individuellen Bedürfnisse der Teilhaber ausgerichtet. Das erschwert die Einführung von nachhaltigen, konsistenten Wissensmanagement-Prozessen. Jeder Teilhaber hat genug Macht zu entscheiden, ob er bestimmte Prozesse in seinem Bereich einführen will oder nicht. Die Köpfekultur zeichnet sich durch viel Konkurrenz innerhalb der Organisation und zwischen den Beratern aus, was den Austausch von explizitem Wissen zwischen Bereichen behindert.

Die Organisation ist extrem kennzahlengesteuert und stark auf Umsatz- und Gewinnzahlen sowie auf neue Projektaufträge ausgerichtet. Durch die Projektausrichtung weist die Organisation Tendenzen zur Aufgabenkultur auf. Die Organisation weist aufgrund des Einflusses, den erfolgreiche Teilhaber in der Organisation einnehmen, außerdem Tendenzen zur Macht- und Clubkultur auf. Die Unternehmensberatung weist politische Organisationsstrukturen auf. Der Einfluss bestimmter Personen und Personengruppen ist erheblich und kann die Einführung interner Prozesse verhindern. Deshalb gestaltet sich die nachhaltige Einführung von Wissensmanagement-Prozessen als schwierig.

Die Organisation muss dem Wettbewerb, der innerhalb der Organisation zwischen Teilhabern und Bereichen herrscht durch eine verstärkte Verzahnung der Bereiche und durch ein Regelsystem, was die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen belohnt, entgegensteuern. Die Struktur der Personenkultur erschwert eine konsistente Einführung von Wissensmanagement-Prozessen. Für diese Kultur eignen sich insbesondere Communities of Practice, Lessons Learned-Prozesse und die Förderung informeller Kommunikation, die zum Aufbau von persönlichen Netzwerken dienen kann.

Hochschule Darmstadt

Bei der Hochschule Darmstadt handelt es sich um eine reine Rollenkultur. Die Hochschule Darmstadt gehört zum Land Hessen und damit zum öffentlichen Dienst mit seinen Tarifstrukturen. Dabei herrscht eine reine Prozesskultur, bei der für Tätigkeiten die offiziellen Stellenbeschreibungen strikt eingehalten werden. Eine Abweichung von Tätigkeitsbeschreibungen, sowie das Ausführen von höherwertigen Tätigkeiten können dazu führen, dass Mitarbeiter sich auf höhere Tarifestufen einklagen, was von der Organisation nicht gewünscht ist.

Diese Kultur lässt wenig Raum für Innovation und das Generieren von neuem Wissen zu. Es gibt keine Möglichkeiten Anreizsysteme einzuführen, die Mitarbeiter ermutigen, ihr implizites Wissen auszutauschen. Auf der anderen Seite bietet die prozessgetriebene Organisationkultur sehr viele Möglichkeiten, Wissensmanagementprozesse nachhaltig über die gesamte Organisation einzuführen. Hier hat die Hochschule ein erhebliches Ausbaupotenzial.

European Space Operations Center

Das European Space Operations Center ist eine Rollenkultur. Das ESOC und die Satellitenoperationen werden über die europäischen Mitgliedstaaten finanziert. Das ESOC ist daher intern sehr demokratisch organisiert. Es weist Ähnlichkeiten mit Strukturen des öffentlichen Dienstes auf.

Für das Durchführen von Satellitenoperationen ist es von hoher Relevanz, dass alle Mitarbeiter eine genau Rollen- und Aufgabenbeschreibung haben. Die Hierarchien haben teilweise bei Satellitenstarts militärischen Charakter. Auf diese Weise kann bei Fehlstarts schnell und effektiv gehandelt werden.

Das Wissen der Organisation wird überwiegend in Prozessen dokumentiert. Die Organisation verfügt über eine sehr gute, flächendeckende Dokumentation von Prozessen und After-Action-Reviews bei Satellitenstarts und deren Simulationen. Die After-Action-Reviews sind insbesondere wichtig, um Fehler der kostspieligen Instrumente und bei Krisensituationen von Satellitenstarts schnell und effektiv nachvollziehen und beheben zu können. Die Organisation hat Tendenzen zu einer Null-Fehler-Kultur, was durch den Einsatz der sehr kostspieligen Instrumente begründet liegt. Die Tendenz zur Null-Fehler-Kultur der Organisation führt dazu, dass Fehler nicht immer eins zu eins dokumentiert werden. Die Organisation kann dieser Negativtendenz durch bessere Governancestrukturen und das Vorleben der Führungskräfte mit einem positiven Umgang mit Fehlern entgegensteuern.

Insgesamt weist die Organisation sehr gut interne Strukturen und Prozesse auf, die genutzt werden können, um Wissensmanagement-Prozesse noch nachhaltiger und konsistenter in der Organisation und zwischen einzelnen Bereichen einzuführen.

Forschungs- und Entwicklungsabteilung einer deutschen Hochschule

Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung ist aufgrund der Tatsache, dass sie zu einer deutschen Hochschule gehört, eine Rollenkultur, die dem Tarifrecht unterliegt. Da es sich in diesem Fall aber um eine Abteilung handelt, die drittmittelgesteuert ist, und sich aus Projekten finanziert, weist sie eine starke Tendenz zur Aufgabenkultur auf. Die Rollenkultur behindert in diesem Fall die Projektarbeit der Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung nimmt an der Hochschule eine Sonderstellung ein.

Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung zeichnet sich dadurch aus, dass sich insbesondere viele digitale Wissensmanagement-Methoden wie Wikis, E-Mail-Verteiler-Listen, gemeinsame Laufwerke und virtuelle Schreibumgebungen und Telefon- und Videokonferenztools im Einsatz befinden. Die Implementierung und der recht konsistente Umgang mit diesen Tools sind der Rollenkultur mit ihrer starken Prozessorientierung geschuldet.

Die starke Projektausrichtung mit einzuhaltenden Deadlines der Aufgabenkultur behindert den Austausch von Wissen, da der Zeitdruck hier u.a. informelle Kommunikation behindert. Hier muss die Abteilung entgegensteuern, indem sie Zeiten für informelle Kommunikation zur Verfügung stellt. Insgesamt weist die Organisation sehr gute Methoden für die Externalisierung von implizitem Wissen auf. Die Projektausrichtung behindert dabei die tatsächliche Umsetzung. Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung muss hier entgegensteuern, indem sie dem Wissensaustausch in Teams und zwischen Bereichen mehr Relevanz beimisst.

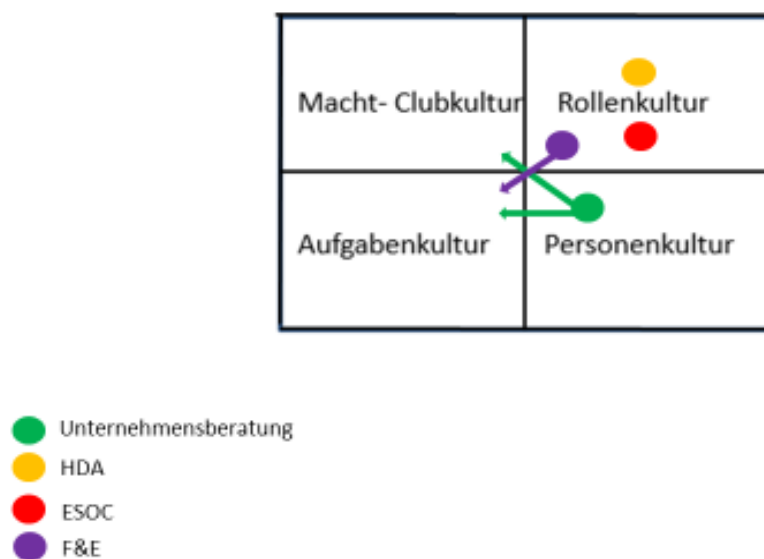


Abbildung 16 Einordnung der Organisation in das Kulturmodell von Harrison et al. (eigene Darstellung)

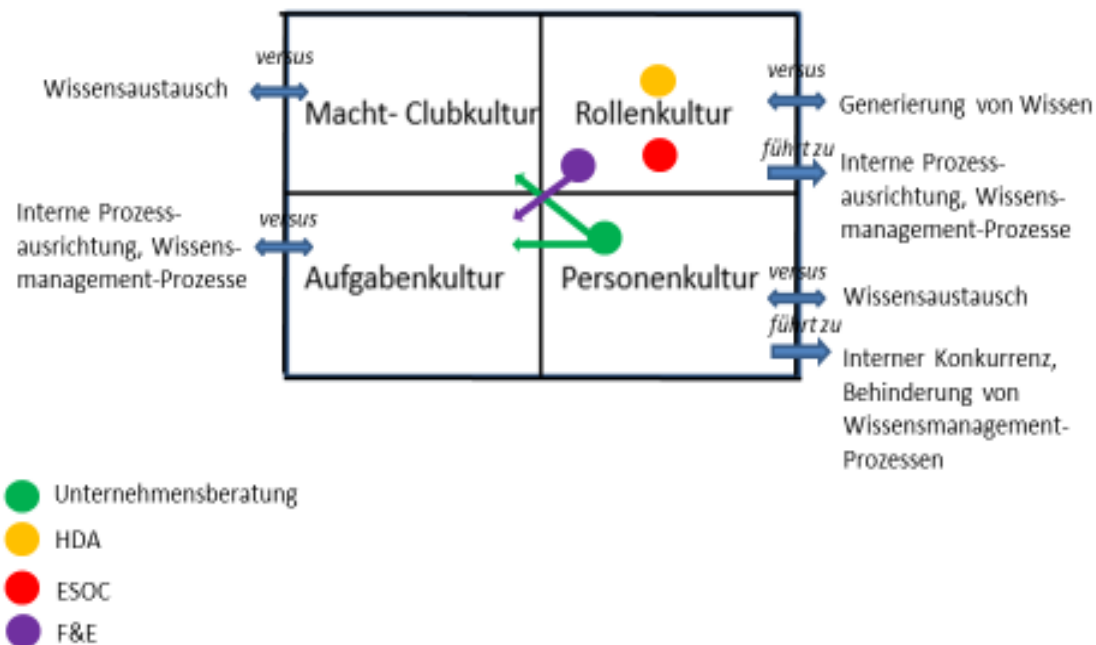


Abbildung 17 Einfluss der vier Kulturen von Handy et al auf die Externalisierung impliziten Wissens (eigene Darstellung)

Abbildung 17 zeigt den Einfluss der vier Kulturen von Handy et al. auf die Externalisierung von implizitem Wissen auf.

Die Rollenkultur, die man u.a. im öffentlichen Dienst, Versicherungen und Banken antrifft, hat ihren Fokus auf internen Prozessen. Daher bietet diese Kultur gute Voraussetzungen für die Externalisierung impliziten Wissens. Durch die relativ ausgeprägten Hierarchien und die streng abgegrenzten Tätigkeiten bietet diese Kultur jedoch wenige Möglichkeiten bei der Generierung von neuem Wissen. Die Innovationsfähigkeit dieser Kulturen ist begrenzt.

Die Personenkultur behindert durch den Personenkult, und die Macht, den einzelne Personen in der Organisation haben, den Austausch von implizitem Wissen. Die Personenkultur weist starke Tendenzen zu internem Wettbewerb auf. Einzelne Personen können die Einführung von nachhaltigen Prozessen aufgrund ihrer Machtposition verhindern, was die Implementierung von Wissensmanagement behindert.

In der Aufgabenkultur sind die Tätigkeiten nicht starr an Personen gebunden. Aufgabenkulturen trifft man in kleineren Organisationen und bei der Projektarbeit an. Die interne Ausrichtung ist eher gering, daher erfolgt keine Orientierung hin zu internen Prozessen. Die Einführung von Wissensmanagement wird auf diese Weise eher behindert.

Die Macht- und Clubkultur behindert Wissensmanagement-Prozesse ebenfalls. Durch die Macht einzelner Personen und politische Netzstrukturen kann die Einführung von nachhaltigen Wissensmanagement-Prozessen behindert werden. Macht- und Clubkulturen weisen eine starke Dezentralisierung und die Bildung von Subkulturen auf. Dadurch bilden sich Wissensinseln. Wissen wird zwischen einzelnen Bereichen nicht geteilt.

9.4 Cultural Dimensions von Geert Hofstede

Unternehmensberatung

Bei der Unternehmensberatung handelt es sich um eine Organisation, die eine hohe Kennzahlensteuerung hat und sich durch einen hohen internen Wettbewerb und hohe Gewinnmaximierung auszeichnet. Ihr Maskulinitätsindex ist daher sehr hoch. Es ist auffallend, dass in der Organisation der Anteil der männlichen Mitarbeiter gegenüber den weiblichen Mitarbeitern höher ist. Die starke Kennzahlensteuerung und der hohe interne Wettbewerb verhindern den Austausch von implizitem Wissen. Die Organisation muss hier durch interne gelebte Unternehmenswerte, die von den Führungskräften vorgelebt werden, entgegensteuern.

Weiterhin hat die Organisation eine sehr kurzfristige Orientierung. Sie weist eine sehr hohe Kunden- und Marktorientierung auf. Dadurch haben interne Prozesse eine geringere Relevanz. Durch die kurzfristige Orientierung kann die Organisation sehr schnell auf veränderte Markt- und Kundenbedürfnisse reagieren. Sie ist aber nicht in der Lage, langfristige Wissensmanagement-Strukturen zu implementieren und implizites Wissen in internen Prozessen zu speichern. Dadurch geht viel relevantes Wissen, was insbesondere in Projekten generiert wurde, verloren. Die Organisation verwendet viel Zeit und Ressourcen, um dieses Wissen bei neuen Projekten von Mal zu Mal neu aufzubauen. Der Tendenz, internen Prozessen wenig Relevanz beizumessen, muss die Organisation durch bessere interne Regelsysteme entgegensteuern.

Die Berater- und Köpfekultur zeichnet sich durch sehr viel Individualismus aus. Die Belohnung einzelner Teilhaber, ein Projekt gewonnen zu haben, ist größer als eine gemeinsame Belohnung des Kollektivs. Das verstärkt die interne Konkurrenz zwischen den Teilhabern der Organisation. Es verhindert außerdem, dass die Berater auf vorhandenes Wissen zurückgreifen. Das Regelsystem sieht vor, dass die Belohnung eines Beraters intern und extern größer ist, wenn er das Rad neu erfunden hat, anstatt auf vorhandene Methoden oder Ansätze zurückzugreifen und diese weiterzuentwickeln.

Der Power-Distance-Wert ist bei der Unternehmensberatung relativ hoch. Das hat mit dem Entscheidungs- und Reputationsrisiko zu tun. Die Hierarchien- und Rollenabgrenzungen sind sehr klar definiert, um Entscheidungen jederzeit nachvollziehen zu können. Die Organisation versucht durch eine Duz-Kultur das Hierarchiegefälle abzuschwächen. Einzelne Teilhaber haben aufgrund hoher Umsatzgenerierung besonders einflussreiche Machtpositionen.

Der Unsicherheits- und Vermeidungsfaktor ist relativ hoch. Die Organisation stellt keine kostenintensiven Produkte her, sie hat jedoch ein hohes Reputationsrisiko. Das Reputationsrisiko tragen überwiegend die Teilhaber, aber auch die Mitarbeiter. Alle Mitglieder der Organisation werden je nachdem, welche Hierarchiestufe sie innehaben, darin geschult, die Organisation gegenüber Mandanten und der Öffentlichkeit dahingehend zu vertreten, dass das Reputationsrisiko relativ gering gehalten wird. Durch das hohe Reputationsrisiko hat die Organisation eine Tendenz zu einer Null-Fehler-Kultur. Diese muss die Organisation durch entsprechend von den Führungskräften vorgelebten

Unternehmenswerten entgegensteuern. Die Null-Fehler-Kultur ist auch der äußeren Wahrnehmung in der Gesellschaft geschuldet.

Ein sehr strukturierter, detaillierter Abstimmungsprozess auf unterschiedlichen Hierarchieebenen soll ebenfalls vermeiden, dass die Organisation falsche Entscheidungen trifft. Die vorherige Analyse der Mandanten und ihrer Organisationsstrukturen sorgt dafür, den Unsicherheitsfaktor so gering wie möglich für die Organisation zu halten.

Hochschule Darmstadt

Der Maskulinitätsindex der Hochschule Darmstadt liegt im Mittelfeld und hat einen Wert von zwei. Die Hochschule Darmstadt achtet aufgrund ihres öffentlichen Auftrages auf eine hohe Genderkonformität. Die Kommunikation an der Hochschule bezieht bewusst jeweils beide Geschlechter mit ein. Bei den Gehältern gibt es aufgrund der Tarifstruktur des öffentlichen Dienstes keine Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Die Hochschule verfügt über eine Gleichstellungsbeauftragte, deren Aufgabe darin besteht, Genderprobleme an der Hochschule zu identifizieren und zu lösen.

Die Hochschule Darmstadt hat eine eher langfristige Ausrichtung. Sie erhält ihre Gelder kontinuierlich vom Ministerium für Wissenschaft und Kultur. Entscheidungen über neue Fachbereiche und neue Professorenstellen trifft das Ministerium. Diese Entscheidungen werden auf demokratischer Ebene getroffen und können sehr viel Zeit in Anspruch nehmen.

Durch die Dezentralisierung und die schlechten Governancestrukturen der Hochschule hat die Organisation einen hohen Wert beim Individualismus. Die Strukturen weisen eine starke Tendenz zu Subkulturen auf, was den Austausch von implizitem Wissen behindert. Es bildet sich Inselwissen, was in den Teams bleibt und nicht bereichsübergreifend ausgetauscht wird. Die Hochschule muss hier mit stärkeren Governance-Strukturen und gelebten Unternehmenswerten entgegenwirken. Zurzeit existiert nur ein Leitbild, was sehr marktorientiert ist.

Der Power-Distance-Wert ist an der Hochschule Darmstadt relativ hoch. Das hat u.a. mit der Stellung der Professoren zu tun. Professoren nehmen eine Sonderstellung ein und sind zugleich Experten und Führungskräfte. Sie verfügen leider in der Regel über keine Führungskräfteausbildung und haben ihren Auftrag in Lehre und Forschung. Dadurch entsteht bei den Mitarbeitern das Gefühl, dass sie nicht wertgeschätzt werden. Professoren haben eine Sonderstellung und nutzen diese teilweise zu ihren Gunsten aus.

Der Uncertainty-Avoidance-Wert ist bei der Hochschule Darmstadt relativ gering. Die Hochschule erhält ihr Budget vom Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur und muss sich um das kurzfristige Fortbestehen keine Gedanken machen. Die Hochschule Darmstadt muss sich jedoch regelmäßig mit anderen Fachhochschulen vergleichen lassen und ihre Studiengänge und Lehrmethoden an die Bedürfnisse der Industrie und der Studenten anpassen.

Forschungs- und Entwicklungsabteilung einer deutschen Hochschule

Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung hat durch die Forschungs- und Projektorientierung einen Maskulinitätsindex von vier. Da es sich um eine Forschungseinrichtung einer deutschen Universität handelt, die den Tarifstrukturen des öffentlichen Dienstes unterliegt, ist sie genderkonform ausgerichtet. Die Universität hat eine Gleichstellungsbeauftragte. Der hohe Maskulinitätsindex, der durch die Projektorientierung entsteht, sorgt für erhöhten Wettbewerb in den Teams, was den Austausch von implizitem Wissen behindert.

Die Ausrichtung der F&E-Abteilung ist sehr kurzfristig, da sie sich überwiegend über drittmittelgesteuerte Projekte finanziert. Die Drittmittelsteuerung sorgt dafür, dass die Mitarbeiter in der Regel sechsundzwanzig Monate in der Abteilung arbeiten und die Fluktuation recht hoch ist. Die F&E Abteilung muss sich regelmäßig darum bemühen, neue Projekte zu akquirieren. Die kurzfristige Ausrichtung behindert den Wissensaustausch. Die Abteilung hat jedoch mit einer Reihe virtueller Tools wie Wikis, gemeinsamen Laufwerken, kollaborativen Schreibumgebungen und Email-Verteilerlisten Versuche unternommen, das implizite Wissen besser zu dokumentieren und den Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen.

Der Hierarchieindex der F&E-Abteilung liegt im mittleren Bereich. Die Abteilung besteht aus ca. dreißig Mitarbeitern. Es gibt einen Abteilungsleiter, einen stellvertretenden Abteilungsleiter, drei Programmleiter und die Projektmitarbeiter. Der Umgangston ist eher informell. Ein Abteilungsleiterwechsel vor ca. zwei Jahren hat jedoch zur Folge gehabt, dass die Ebene der Programmleiter neu eingeführt wurde, die es vorher nicht gab.

Der Uncertainty-Avoidance-Index ist bei der F&E-Abteilung relativ hoch. Durch die Drittmittelsteuerung ist die Abteilung ständig gefordert, sich um neue Projekte zu bemühen und Forschungsgelder zu erhalten. Diese Unsicherheit und die hohe Fluktuation bei den Mitarbeitern behindert den Austausch von implizitem Wissen.

European Space Operations Center

Der Maskulinitätsindex ist beim European Space Operations Center eher gering ausgeprägt. Das ESOC ist Teil der European Space Agency, die von den europäischen Mitgliedstaaten finanziert wird. Die ESA hat damit auch einen politischen Auftrag und orientiert sich bei der Vergabe von Aufträgen und bei der Einstellung von Mitarbeitern an den europäischen Grundwerten. Daher achtet sie auf die Gleichstellung von Mann und Frau. Dennoch waren alle Interviewpartner, die interviewt wurden und die sich in gehobenen Positionen befanden, Männer. Die ESA achtet jedoch durch die Principles of Values auf eine faire und gleiche Behandlung aller Mitarbeiter (Kap. 6.1 Principle of Values – Fair and Equal Treatment).

Das ESOC hat eine sehr langfristige Zeitorientierung. Das liegt an der langfristigen Ausrichtung ihrer Projekte. Von der Planung bis zum Satellitenstart können beim ESOC bis zu zehn Jahre vergehen. Dadurch hat das ESOC optimale Voraussetzungen implizites Wissen nachhaltig zu sichern. Das ESOC dokumentiert sein Wissen über Projekte hauptsächlich in After-Action-Reviews, um Fehlerquellen möglichst schnell eliminieren zu können. Wissen zwischen Fachbereichen wird eher selten weitergegeben. Durch die Langfristigkeit der Projekte sollte diese Wissensweitergabe von der Führungsebene stärker gesteuert werden, um die Wissensexternalisierung über die Bereichsgrenzen innerhalb der Organisation zu optimieren.

Aufgrund der starken Hierarchieordnung bei dem ESOC ist der Individualismusindex sehr niedrig. Für das Gelingen von Satellitenoperationen ist es notwendig, dass jedes Projektmitglied eine klar zugewiesene Aufgabe mit einer entsprechenden Hierarchieabgrenzung hat. Die Teams des ESOC haben militärischen Charakter. Dadurch entsteht eine sehr enge Arbeit in den Teams. Teamarbeit ist bei dem ESOC sehr wichtig, jedes Teammitglied muss sich zu hundert Prozent auf andere Teammitglieder bei wichtigen Operationen verlassen können. Dadurch funktioniert der Wissensaustausch in den Teams beim ESOC sehr gut. Die Teamzusammengehörigkeit führt allerdings dazu, dass sich Wissensinseln bilden und die Teams miteinander konkurrieren, was den Austausch über Team- und Bereichsgrenzen erschwert.

Durch die starken Hierarchieabgrenzungen bei ESOC ist der Power-Distance-Index sehr hoch. Für den reibungsfreien Ablauf der Satellitenoperationen ist eine klare Abgrenzung der Zuständigkeiten wichtig. Ein hoher Power-Distance-Index kann dazu führen, dass Fehler nicht offen zugegeben werden. Das ESOC kann hier durch die Förderung von informeller Kommunikation entgegensteuern. Auf der anderen Seite führt der hohe Teamzusammenhalt der Mitarbeiter beim ESOC zu einer sehr hohen Vertrauensbasis, was wiederum den Umgang mit Fehlern erleichtert.

Das ESOC hat jedoch aufgrund des hohen Uncertainty-Avoidance-Indexes eine Tendenz zu einer Null-Fehler-Kultur. Der hohe Uncertainty-Avoidance Wert ist der Tatsache geschuldet, dass das ESOC eine hohe Verantwortung für die sehr kostspieligen Satelliten hat. Außerdem muss sie sich gegenüber den Mitgliedstaaten bei fehlerhaften Operationen rechtfertigen. Das Risiko des ESOC ist daher relativ hoch. Das ESOC versucht durch After-Action-Reviews und Simulationen die Satellitenoperationen so fehlerfrei wie möglich zu gestalten. Der Null-Fehler-Kultur muss durch entsprechende Unternehmenswerte und den positiven Umgang mit Fehlern, der durch die Führungskräfte vorgelebt werden sollte, entgegengesteuert werden.

Einordnung der Organisationen in die Cultural Dimensions von Geert Hofstede

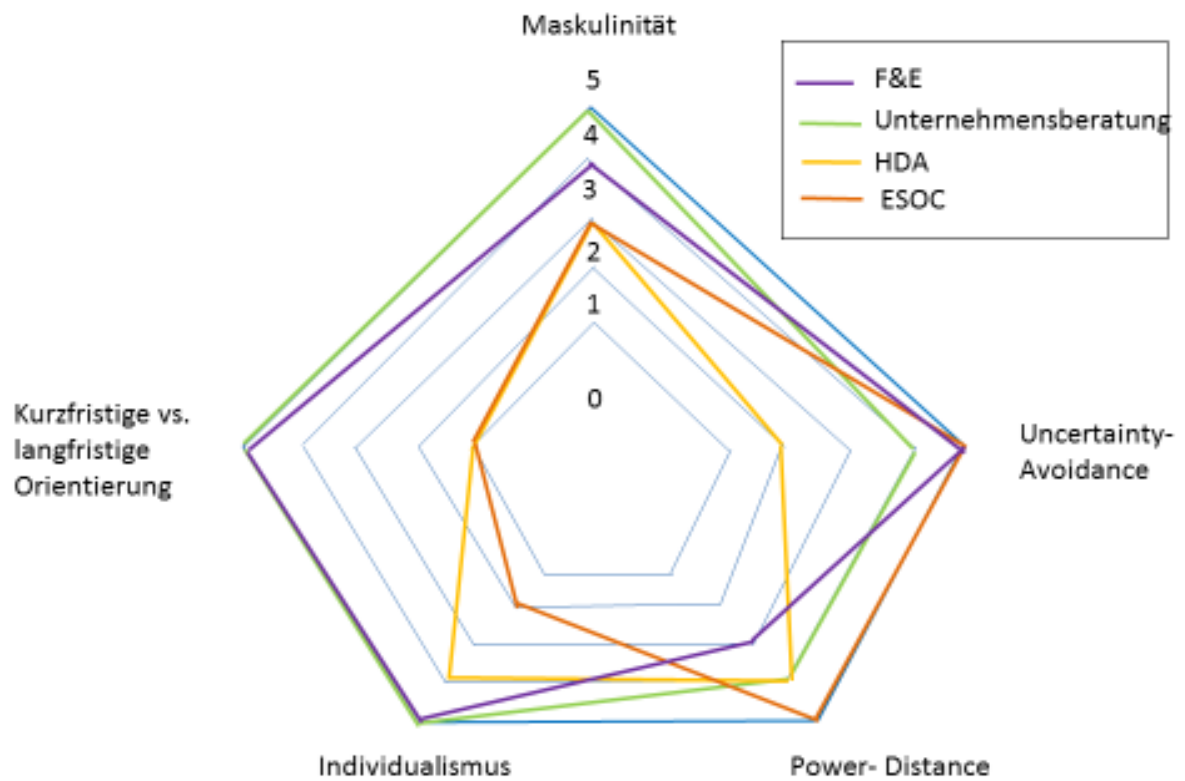


Abbildung 18 Einordnung der Organisationen in das Cultural Dimensions Modell von Geert Hofstede (eigene Darstellung)

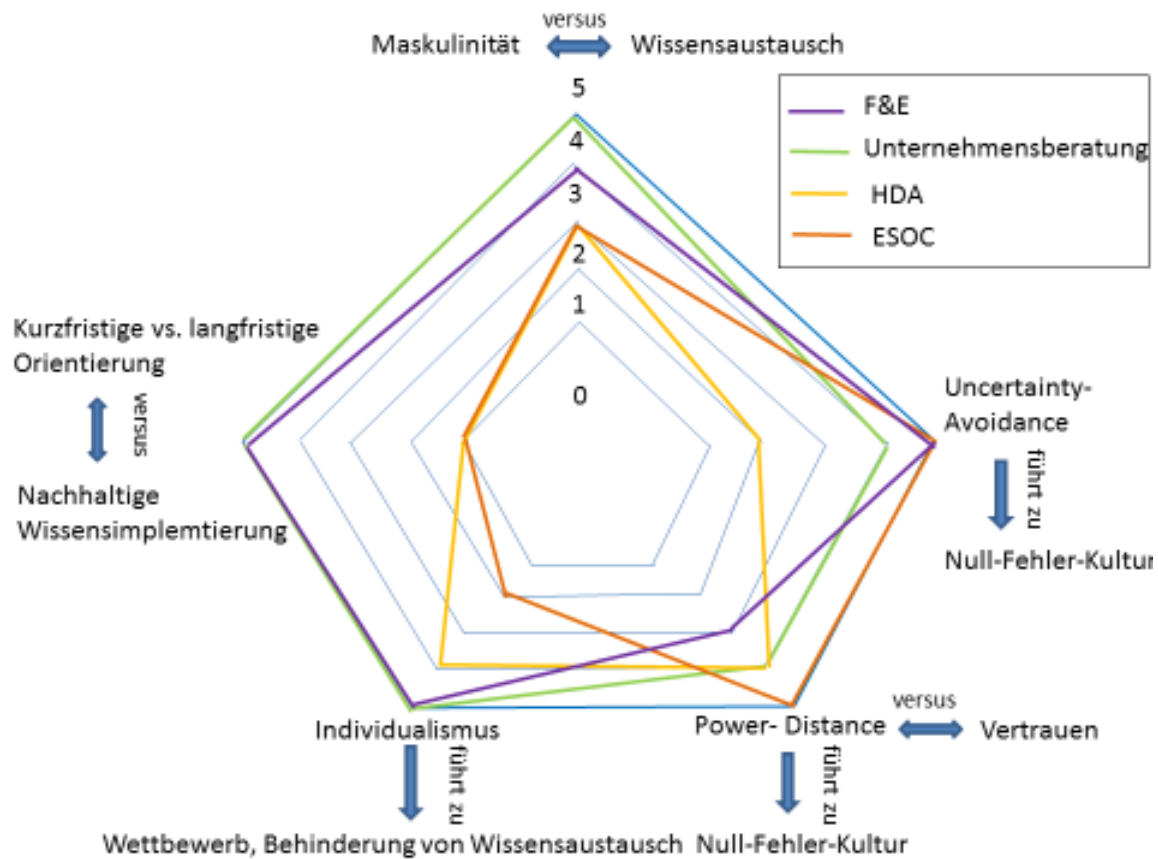


Abbildung 19 Einfluss der Cultural Dimensions von Geert Hofstede auf die Externalisierung impliziten Wissens (eigene Darstellung)

In Abbildung 19 wird der Einfluss der fünf Kulturdimensionen von Geert Hofstede auf die Externalisierung von implizitem Wissen analysiert.

Dabei führt eine langfristige Orientierung einer Organisation dazu, dass implizites Wissen besser externalisiert werden kann. Durch die langfristige Orientierung kann mehr Wert auf informelle Kommunikation und die allgemeine Dokumentation von implizitem Wissen gelegt werden. Eine kurzfristige Orientierung erschwert die Einführung von Wissensmanagement-Prozessen.

Ein hoher Individualitätsindex führt zu verstärkten Wettbewerb und wenig Kooperation in der Organisation. Der Austausch von Wissen wird dadurch behindert.

Ein hoher Power-Distanz-Wert fördert eine Null-Fehler-Kultur. Starre Hierarchien verhindern den Aufbau von Vertrauen und führen dazu, dass Mitarbeiter eher davor zurückschrecken, Fehler offen zu zugeben.

Ein hoher Unsicherheits-Faktor der Organisation führt ebenfalls dazu, dass sich eine Null-Fehler-Kultur bildet. Hierzu gehören Organisationen wie das ESOC und die Unternehmensberatung.

Ein hoher Maskulinitätsindex fördert den internen Konkurrenzkampf und den Individualismus und sorgt ebenfalls dafür, dass Wissen eher weniger innerhalb der Organisation ausgetauscht wird.

9.5 Einfluss von Zeitfaktor und Risiko auf die Externalisierung impliziten Wissens

In diesem Kapitel wird der Versuch unternommen, die elementarsten Schlussfolgerungen aus der Einordnung der verschiedenen Kulturmodelltypen mit ihrem Einfluss auf die Externalisierung impliziten Wissens zu extrahieren.

Insbesondere das branchenspezifische Modell von Deal und Kennedy und das Competing Values Modell von Quinn et al. weisen darauf hin, dass das Unternehmensrisiko und der Zeithorizont der Organisation Einflüsse auf Wissensmanagement-Prozesse haben.

Das Cultural Dimension-Modell von Geert Hofstede bietet interessante Einblicke, die die fünf Kulturdimensionen auf die Externalisierung impliziten Wissens haben. Alle fünf Dimensionen weisen direkte Einflüsse auf Wissensmanagement-Prozesse auf. Die Cultural-Dimensions haben aber durch ihren interkulturellen Ansatz eine andere Ausrichtung als die drei anderen Kulturmodelle und müssen daher separat betrachtet werden. Das Kulturmodell von Handy und Harrison nimmt keinen Bezug zu äußeren Bedingungen und beschränkt sich auf vier Protokulturtypen. Das Modell gibt kaum Aufschlüsse über den Einfluss von Organisationskultur auf die Externalisierung impliziten Wissens.

Abbildung 20 versucht den Einfluss von Zeit und Risiko auf Wissensmanagement-Prozesse darzustellen:

Hohe Risiken, die eine Organisation trägt, führen in der Regel zu einem tabuisierten Umgang mit Fehlern. Dadurch führen sie zu einer Null-Fehler-Kultur. Diese Organisationen versuchen Risiken zu vermeiden. Das ESOC, das über einen sehr langfristigen Zeithorizont verfügt, benutzt dazu eine umfangreiche Projektdokumentation in Form von After-Action-Reviews.

Die Unternehmensberatung versucht das Risiko durch interne Abstimmungsprozesse zu vermeiden.

Ein langfristiger Zeithorizont begünstigt die Implementierung von Wissensmanagement-Prozessen und damit auch die Externalisierung von implizitem Wissen. Unternehmen mit einem langfristigen Zeithorizont können sich in der Regel verstärkt auf interne Prozesse ausrichten. Ein langer Zeithorizont und langfristige Perspektiven der Mitarbeiter erhöhen das Vertrauen und die Reziprozität. Mitarbeiter sind eher bereit ihr Wissen auszutauschen und der Organisation zur Verfügung zu stellen.

Ein niedriger Zeitfaktor, der mit einer schnellen Reaktionszeit verbunden ist, sorgt dagegen für eine externe Ausrichtung der Organisation. Die Organisation muss in der Regel schnell im Marktumfeld reagieren. Interne Prozesse sind von geringer Relevanz. Der Fokus liegt auf der Kunden- und Marktorientierung und einer hohen Flexibilität. Diese Organisationen verfügen in der Regel über gute Mechanismen, neues Wissen zu generieren. Eine nachhaltige Implementierung von Wissensmanagement-Prozessen ist für sie nicht erstrebenswert.

Diese Analyse basiert auf den Auswertungen der vier hier untersuchten Organisationskulturen und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Auswertungen basieren lediglich auf einer qualitativen Untersuchung.

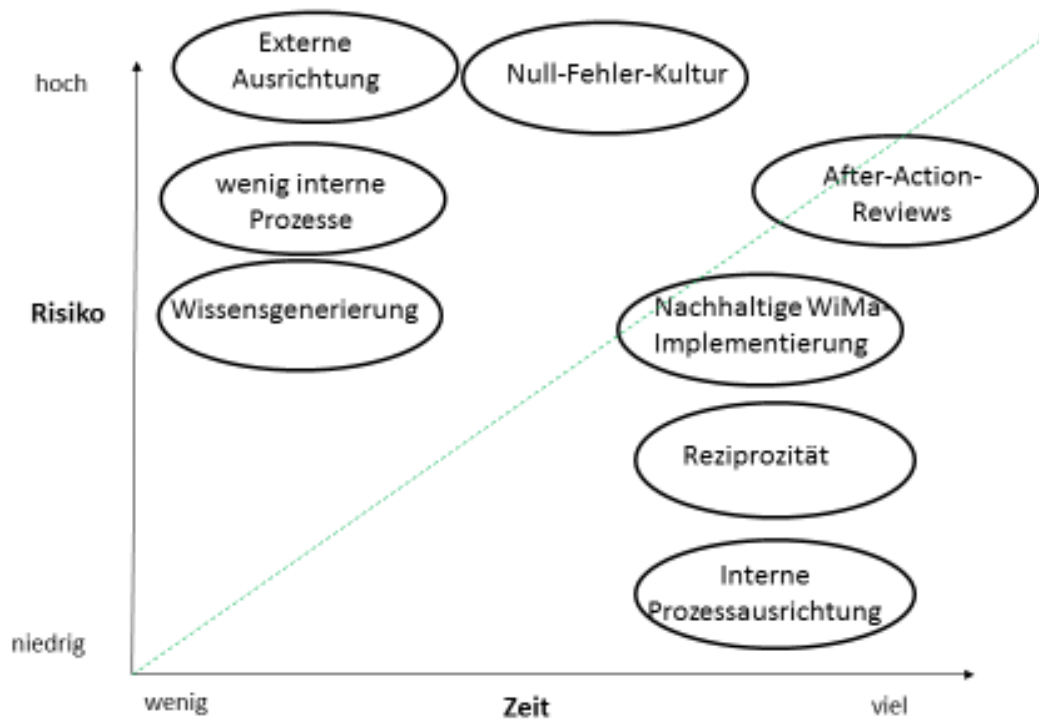


Abbildung 20 Einfluss von Zeitfaktor und Risiko auf die Externalisierung impliziten Wissens (eigene Darstellung)

10 Ausblick

In dieser Untersuchung wurden vier Organisationskulturen hinsichtlich der Frage analysiert, welche Kulturelemente die Externalisierung impliziten Wissens beeinflussen.

Alle vier Organisationskulturen weisen unterschiedliche Strukturen und Ausrichtungen auf. Erste Gemeinsamkeiten, wie sie beispielsweise die Forschungs- und Entwicklungsabteilung und die Hochschule Darmstadt aufgrund ihrer Ansiedlung im öffentlichen Dienst aufwiesen, führten bei intensiverer Betrachtung jedoch zu der Erkenntnis, dass jede Organisation individuell höchst verschieden ist. Dabei scheint das Tätigkeitsprofil der Organisation und die Art ihrer Produkte und Dienstleistungen einen großen Einfluss auf die Organisationskultur zu haben.

Vor der Einführung von Wissensmanagement-Prozessen ist es daher ratsam die Organisation hinsichtlich ihrer Kultur genauer zu analysieren. Erst wenn die Organisationskultur im Detail untersucht wurde, wenn transparent wird, mit welchen Produkten und Dienstleistungen die Organisation am Markt erfolgreich ist, und welchen Einfluss der Markt und die Gesellschaft auf die Organisation haben, kann Wissensmanagement in Organisationen effektiv wirken. Dabei sind die internen Steuerungsmechanismen, nach denen die Organisation „tickt“ von hoher Relevanz für die Wirkung von Wissensmanagementaktivitäten. Wenn diese Steuerungsmechanismen mit Wissensmanagement-Prozessen verzahnt werden, entstehen wertvolle und sehr effektive Wissensmanagement-Prozesse, die die Organisation wettbewerbsfähiger machen. Organisationen haben dann den ersten Schritt getan, Lernende Organisationen zu werden.

In den vier untersuchten Organisationen existierte ein unbewusstes Verständnis für die eigene Kultur, die sich eher auf Vermutungen stützte und weniger auf qualitativ erhobene Beobachtungen. Vermutungen über Zusammenhänge zum Wissensmanagement und warum es in den Organisationen besser oder weniger gut funktionierte waren rudimentär vorhanden. Fast alle untersuchten Organisationen verfügten über Tools, um Wissensmanagement-Prozesse zu nutzen. Dabei wurden überwiegend Informationsmanagement-Tools wie Wikis, Intranets und gemeinsame Ablagesysteme eingeführt. Es wurde erstens übersehen, dass es Unterschiede zwischen Informationen und Wissen, sowie explizitem und implizitem Wissen gibt, und zweitens, dass Wissensmanagementaktivitäten mit der Organisationskultur verzahnt sind.

Dadurch wird Wissensmanagement lediglich zu einer neuen Begrifflichkeit für Informationsmanagement, der eigentliche Unterschied und die Möglichkeiten, die Wissensmanagement und hier u.a. Erfahrungswissen für Organisationen bieten, werden weder wahrgenommen noch wirklich genutzt.

Die Einführung von Tools und Werkzeugen, und die Benutzung neuer Begrifflichkeiten für schon bestehende Prozesse gestaltet sich auf den ersten Blick einfacher und effektiver, als an den Stellschrauben der Organisationskultur zu drehen und darunter liegende Basisannahmen ins Licht zu rücken.

Es sollte in Organisationen daher nicht verwundern, wenn alleine durch die Wahl einer neuer Begrifflichkeit und die Implementierung neuer Tools keine wirkliche Effektivität bei der Einführung von Wissensmanagement in Organisationen erreicht wird. Bei den kommunizierten Unternehmenswerten war auffällig, dass es entweder nur rudimentäre Ansätze für die Umsetzung der Unternehmenswerte gab, oder dass sie als Marketinginstrumente benutzt wurden und einen kundenorientierten Charakter aufwiesen. Keine der vier Organisationen nutzte die internen Unternehmenswerte, um damit den Austausch von Erfahrungswissen intern zu steuern. Hier existiert ein hoher Handlungsbedarf. Genauso wie die Verzahnung von Steuerungsprozessen mit Wissensmanagement kann die Verknüpfung von kommunizierten und gelebten Unternehmenswerten mit Wissensmanagement-Prozessen dazu beitragen, dass implizites Wissen für wissensintensive Produkte effektiver genutzt wird.

Die Untersuchungen haben ergeben, dass die gelungene Externalisierung von implizitem Wissen von vielen verschiedenen Faktoren abhängig ist. Dazu gehören Zeiten und Orte für informelle Kommunikation, Vertrauen der Mitarbeiter in ihr Unternehmen, eine gesunde Subkultur, die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Organisation und ein positiver Umgang mit Fehlern.

Erste Vermutungen, dass das Risiko, das eine Organisation trägt, und der Zeithorizont, in dem sie sich bewegt, einen Einfluss auf die Organisationskultur und damit auf den Umgang bei der Externalisierung impliziten Wissens haben, müssen durch weitere qualitative, umfassendere Forschungen von Organisationskulturen bestätigt werden.

Organisationen können ihre Kultur nicht nach Belieben ändern. Neben den vorhandenen Basisannahmen, die die Organisation wie ihre eigene Geschichte mit sich herumträgt, muss sie sich in ihren Handlungen an die äußeren Rahmenbedingungen anpassen. Das sind in der Regel der Markt und das Wettbewerbsumfeld.

Daher muss bei der Einführung von Externalisierungsprozessen für implizites Wissen darauf geachtet werden, dass diese individuell auf die jeweilige Organisation abgestimmt werden.

Der Bedarf an Wissensmanagement-Prozessen und an dem effektiveren Umgang bei der Externalisierung impliziten Wissens wird in den nächsten Jahren durch die Produktion von wissensintensiven Produkten wachsen. Die westlichen Industriegesellschaften haben sich in den letzten zwanzig Jahren hin zu Dienstleistungsgesellschaften entwickelt. Zurzeit befinden sie sich an der Schwelle zu Wissensgesellschaften. Wissen und insbesondere der Austausch von Wissen zwischen Experten in Unternehmen wird für Organisationen und Gesellschaften in den nächsten Jahrzehnten an Bedeutung gewinnen.

Zurzeit sind sich die meisten Organisationen jedoch der Relevanz impliziten Wissens für die eigene Organisation nur am Rande bewusst. Die zunehmende Standardisierung von Arbeitsprozessen, die durch die Digitalisierung hervorgerufen wird, wird sich dabei kontraproduktiv auf die Externalisierung impliziten Wissens in Organisationen auswirken. Organisationen müssen diese Tatsache stärker reflektieren, um entsprechend entgegensteuern zu können.

Die meisten Organisationen haben zur Jahrtausendwende verstanden, dass ihre Kultur individuell ist. Viele Organisationen haben dieses Erkenntnis dazu genutzt, sich in ihrer Kultur von Wettbewerbern abzugrenzen. Diese Anstrengungen resultierten in der Regel in Unternehmensleitbildern und gemeinsamen Unternehmenswerten. Die meisten Organisationen haben es dabei versäumt, sich eingehender mit ihrer individuellen Kultur zu befassen und haben stattdessen die Unternehmenswerte, -visionen und –leitbilder als Marketinginstrumente benutzt. Das hat dazu geführt, dass die Organisationen über sehr ähnlich kommunizierte Unternehmenswerte verfügen, die austauschbar wirken und von den Organisationsmitgliedern nicht ernst genommen werden. Damit Wissensmanagement funktioniert, müssen sich die Organisationen intensiver mit ihren Kulturen beschäftigen. Dadurch können sie sich von ihren Mitbewerbern besser abgrenzen und individuellere, wissensintensive Produkte und Dienstleistungen herstellen.

Implizites Wissen bietet nicht nur für Organisationen und Gesellschaften, die sich an der Schwelle zur Wissensgesellschaft befinden, bei weitem ungeahnte Optionen, die noch nicht voll ausgeschöpft sind.

Den Nutzen, den Erfahrungswissen in Zeiten der Digitalisierung haben könnte, wird zurzeit von Organisationen um ein Vielfaches unterschätzt. Die Digitalisierung wird mit ihren neuen Prozessketten dafür sorgen, dass sich die internen Strukturen der Organisationen verändern. Dadurch wird sich auch die Kultur der Organisationen verändern. Organisationen sollten versuchen, diesen Kulturwandel in Hinblick auf die Externalisierung impliziten Wissens mitzugestalten. Die Digitalisierung birgt mit ihrem Fokus auf höhere Effektivität bei Arbeitsprozessen und starken Standardisierungsprozessen die Gefahr, den Wert, den implizites Wissen für Organisationen bietet, zu behindern. Über die stärkere Externalisierung impliziten Wissens könnte sich jedoch die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation um ein Vielfaches erhöhen.

Da implizites Wissen immer an den Menschen gebunden ist, muss im Zuge der Einführung von Digitalisierungsprozessen in Organisationen in den nächsten Jahren die Rolle, die Organisationsmitglieder innerhalb ihrer Organisation mit ihren Tätigkeitsprofilen spielen, neu durchdacht werden. Organisationen sollten dem Faktor Mensch mit seinen Möglichkeiten, die er für Unternehmen und den Wettbewerb bietet, Wertschätzung entgegen bringen, damit er bereit ist sein Wissen zu teilen und sich nicht im Wettbewerb zu Robotern und künstlicher Intelligenz sieht, die eines Tages seine Arbeit übernehmen. Eine klarere Abgrenzung, was Roboter und Algorithmen können, und wohin gehend sie sich vom Menschen unterscheiden, sollte für Organisationen, die ihre Wettbewerbsfähigkeit effektiv nutzen wollen, in den nächsten Jahren ein anhaltendes Reflexionsthema sein.

11 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Bausteine des Wissensmanagements	27
Abbildung 2 Wissenstreppe von North	28
Abbildung 3 Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi	36
Abbildung 4 Das Ba-Konzept von Nonaka und Konno	39
Abbildung 5 Mikro-Art von Willke	45
Abbildung 6 7-S-Konzept von Peters und Waterman	63
Abbildung 7 Branchenspezifisches Kulturmodell von Deal und Kennedy	65
Abbildung 8 Competing Values Framework von Quinn et al.	68
Abbildung 9 Funnel-Modell von Schultz	86
Abbildung 10 Spiralenmodell nach Schultz	88
Abbildung 11 Einfluss von Organisationskultur auf die Externalisierung impliziten Wissens (eigene Darstellung)	183
Abbildung 12 Einordnung der Organisationen in das branchenspezifische Modell von Deal und Kennedy (eigene Darstellung)	192
Abbildung 13 Einfluss der branchenspezifischen Kulturen auf die Externalisierung impliziten Wissens (eigene Darstellung)	193
Abbildung 14 Einordnung der Organisationen in das Competing Values Kulturmodell von Quinn et al. (eigene Darstellung)	198
Abbildung 15 Einfluss des Competing Values Modell auf die Externalisierung impliziten Wissens (eigene Darstellung)	199
Abbildung 16 Einordnung der Organisation in das Kulturmodell von Harrison et al. (eigene Darstellung)	203

Abbildung 17 Einfluss der vier Kulturen von Handy et al auf die Externalisierung impliziten Wissens (eigene Darstellung).....	204
Abbildung 18 Einordnung der Organisationen in das Cultural Dimensions Modell von Geert Hofstede (eigene Darstellung)	210
Abbildung 19 Einfluss der Cultural Dimensions von Geert Hofstede auf die Externalisierung impliziten Wissens (eigene Darstellung).....	211
Abbildung 20 Einfluss von Zeitfaktor und Risiko auf die Externalisierung impliziten Wissens (eigene Darstellung).....	214

12 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Eigenschaften von explizitem und implizitem Wissen	16
Tabelle 2 Attribute impliziten Wissens (eigene Darstellung).....	22
Tabelle 3 Aspekte des Variablen- und Metaphernansatzes.....	61
Tabelle 4 Value Orientations und ihre Aussagen.....	78

13 Abkürzungsverzeichnis

A

a.M.
akt.
Aufl.

am Main
aktualisiert
Auflage

B

b.
bzw.

bei
beziehungsweise

C

ca.
Calif.

circa
California

D

D.C.
d.h.
Diss.
dt.
Univ.

District of Columbia
das heißt
Dissertation
deutscher, deutsche
Universität

E

ed.
erw.
ESA
ESOC

edition, editors
erweiterte, erweitert
European Space Agency
European Space Operations
Center
et al.

ETH

Eidgenössische
Technische
Hochschule

F

F&E
f.

Forschung und Entwicklung
folgende

G

ggf.

gegebenfalls

H

H.
h_da
HDA
Hg.
Hochsch.-Verl.
hrsg.
Hrsg.

Heft
Hochschule Darmstadt
Hochschule Darmstadt
Herausgeber
Hochschul-Verlag
herausgegeben
Herausgeber

I

Ill.

Illinois

M

Mass.

Massachusetts

N

N.J.
N.Y.
neubearb.

New Jersey
New York
neubearbeitete

O

o.

ohne

P

Publ.

Publishers

R

Red

Redakteur

S

S.
Sonderausg.
Sozialwiss.
Sp.

Seite, Seiten
Sonderausgabe
Sozialwissenschaften
Spalten

T

Techn.

technische

U

u.a.
überarb.
u.g.
Univ.
usw

unter anderem
überarbeitete
unten genannte
Universität
und so weiter

V

Verl.
vgl.
Vol.
vollst.
Vorw.

Verlag
vergleiche
Volume
vollständige
Vorwort

W

WiMa

Wissensmanagement

Z

z.B.
Zugl.

zum Beispiel
zugleich

14 Literaturverzeichnis

Argyris, Chris:

Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis / Chris Argyris; Donald A Schön.
3. Aufl.

Stuttgart: Klett-Cotta, 2008

Bartl, Michael:

Das neue "R" in "R&D". Innovationsmodell im Wandel: [Vortrag von Michael Bartl, gehalten
am 08.10.2013 auf der KnowTech].

Hanau, 08.10.2013

Benjamin: W.:

Der Erzähler / Walter Benjamin

In: Allegorien kultureller Erfahrung

Leipzig: Reclam, 1984, S. 380 – 406

Bentner, Ariane [Hrsg.]

Organisationskultur erforschen und verändern: Ein Methodenrepertoire zur qualitativen
Analyse und praktischen Beratung / Ariane Bentner ; Christian Heck (Hg.)

Frankfurt/Main [u.a.]: Campus-Verl., 1997

Bergmann, Jörg R.:

Ethnomethodologie / Jörg R. Bergmann.

In: Qualitative Forschung / Uwe Flick (Hg.)...9. Aufl.

Reinbek b. Hamburg: Rowohlt, 2012

Betman, Maximilian:

ESA's council meeting at ministerial level: Defining Europe's future in space 29. November
2016 / Maximilian Betman. – Österreichisches Weltraum Forum, 2017. – Abgerufen 22.4.17
<http://oewf.org/en/2016/11/esas-council-meeting-ministerial-level-defining-europes-future-space/>

Bettoni, Marco:

Communities of Practice im Wissensmanagement: Charakteristika, Initiierung und
Gestaltung / Marco Bettoni, Christoph Glases und Theo Wehner.

In: Psychologie des Wissensmanagements: Perspektiven, Theorien und Methoden / hrsg.
von Gabi Reinmann und Hans Mandl

Göttingen [u.a.]: Hogrefe, 2004

Bohm, David:

On dialogue / David Bohm.

London [u.a.] New York: Routledge, 2004

Böttcher, Ines:
Knowledge Management im Pharmaunternehmen GlaxoSmithKline. [Vortrag von Ines Böttcher, gehalten am 31. Oktober 2008 an der Fachhochschule Hannover im Masterstudiengang Informations- und Wissensmanagement].
Hannover, 31.10.2008

Büssing, A.: Implizites Wissen und erfahrungsgeleitetes Arbeitshandeln / André Büssing; Britta Herbig; T. Ewert.
In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 2002, Vol. 46 (1), S. 2-21

Burns, Tom: The Management of innovation / Tom Burns and G. M. Stalker
London: Tavistock Publ., 1961

Cameron, Kim S.
Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework / Kim S. Cameron; Robert E. Quinn. – 3rd ed.
San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2011

Coenen, Hans G.:
Analogie und Metapher: Grundlegung einer Theorie der bildlichen Rede / Hans Georg Coenen.
Berlin [u.a.]: De Gruyter, 2002

Cook, S.D.N.:
Briding epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing / S.D.N. Cook and J. S. Brown.
In: Organization Science, 1999, Vol. 10 (4), S. 381 – 400

Cop, Margaret [Hrsg.]:
PONS Großwörterbuch für Experten und Universität mit Daumenregister: Englisch – Deutsch: Deutsch – Englisch. Unter Mitarbeit von Margaret Cop. [Hrsg.] - vollst. Neuentwicklung,
1. Aufl.
Stuttgart [u.a.]: Klett, 2001

Cytowicz, Richard E.:
Farben hören, Töne schmecken: Die bizarre Welt der Sinne / Richard E. Cytowicz
München: Dt. Taschenbuch-Verl., 1996

Damasio, Antonio R.:
Descartes' Irrtum: Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn / Antonio R. Damasio. – 1. Aufl.
München: Dt. Taschenbuch-Verl., 2004

Davenport, Thomas H:
Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß ... Das Praxishandbuch zum
Wissensmanagement / Thomas H. Davenport und Laurence Prusak.
Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie, 1998

Deal, T. E.
Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life / Terrence E. Deal ; Allen A.
Kennedy.
New York, N.Y.: Basic Books, 2000

Deshpandé, Rohit:
Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadred
analysis / Rohit Deshpandé
In: Journal of Marketing 57 (1), 1993, S. 23 – 37

Dick, Michael:
Wissensmanagement: Der Stand der Diskussion / Michael Dick ; Theo Wehner.
In: Informations- und Wissensmanagement für technische Dokumentation / hrsg. von Jörg
Hennig und Marita Tjarks-Sobhani.
Lübeck: Schmidt-Römhild, 2001, S. 11 – 32

Drucker, Peter F.:
Die postkapitalistische Gesellschaft / Peter F. Drucker.
Düsseldorf [u.a.]: ECON-Verl., 1993

Edmondson, Amy:
Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational Influences on the
detection and correction of human error / Emy Edmondson.
In: Journal of Applied Behavioral Science, 1996, Vol. 32 (Nr. 1), S. 5 – 28

European Space Agency:
Deutschland. Wendepunkt 1975: Gründung der europäischen Weltraumorganisation. [Online
verfügbar unter
http://www.esa.int/ger/ESA_in_your_country/Germany/Wendepunkt_1975_Gruendung_der_Europaeischen_Weltraumorganisation], [abgerufen am 17.04.2017], [o.J.]

European Space Agency: ESCAT (European Centre of Space Applications and
Telecommunications) / European Space Agency. [Online verfügbar unter
http://www.esa.int/About_Us/Welcome_to_ESA/ECSAT], [abgerufen am 17.04.2017], [o.J.]

European Space Agency:
European Space Astronomy Centre / European Space Agency. [Online verfügbar unter
http://www.esa.int/About_Us/ESAC], [abgerufen am 17.04.2017], [o.J.]

European Space Agency:
European Space Research Institute / European Space Agency. [Online verfügbar unter http://www.esa.int/About_Us/ESRIN], [abgerufen 17.04.2017], [o.J.]

European Space Agency:
Was macht das ESOC in Darmstadt?: Ein Überblick / European Space Agency. [Online verfügbar unter http://www.esa.int/ger/ESA_in_your_country/Germany/Was_macht_das_ESOC_in_Darmstadt_Ein_Ueberblick], [abgerufen am 17.04.2017], [o.J.]

European Space Agency:
ESA Headquarters / European Space Agency / European Space Agency. [Online verfügbar unter http://www.esa.int/ger/ESA_in_your_country/Germany/ESA_headquarters], [abgerufen am 17.04.2017], 2006

European Space Agency:
Welcome to ESA. ESA's Purpose / European Space Agency. [Online verfügbar unter http://www.esa.int/About_Us/Welcome_to_ESA/ESA_s_Purpose], [abgerufen am 17.04.2017], 2007

European Space Agency:
European Spaced Technology Research Centre / European Space Agency. [Online verfügbar unter http://www.esa.int/About_Us/ESTEC/ESTEC_European_Space_Research_and_Technology_Centre], [abgerufen am 17.04.2017], 2016

European Space Agency:
Europe's Spaceport, Space Transportation / European Space Agency. [Online verfügbar unter http://www.esa.int/Our_Activities/Space_Transportation/Europe_s_Spaceport/Europe_s_Spaceport2], [abgerufen am 17.04.2017], 2017

Flanagan, John:
The Critical incident technique / John Flanagan.
In: Psychological Bulletin, 1954, Vol. 51 (4) [o.S.]

Flick, Uwe [Hrsg.]:
Qualitative Sozialforschung: Ein Handbuch / hrsg. von Uwe Flick. – 9. Aufl.
Reinbek b. Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl., 2012

Franke, Joachim:
Arbeitsbezogenes Transparenzleben: Ein zentrales Element der Organisationsdiagnose / Joachim Franke; Hans Winterstein
München: Hampp, 1996

Fürstenau, Bärbel:
Wissensbewahrung mit Lessons Learned beim Aufbau des BMW-Werks Leipzig / Bärbel Fürstenau.
In: Wissensmanagement, 2004 (8), S. 16 – 18

Gladwell, Malcolm:
Outliers: The story of success / Malcolm Gladwell. – 1st ed.
New York, NY [u.a.]: Little Brown, 2008

Gold, Raymond L:
Roles in sociological field observations.
In: Social Forces, 1958, Vol. 36 (3), S. 217 – 223

Graumann, Carl. F:
Perspectival structure and dynamics in dialogues / Carl F. Graumann
In: The Dynamics of Dialogue, 1990, S. 105 – 126

Handy, Charles B.:
Zur Entwicklung der Organisationskultur einer Unternehmung durch Management-Development-Methoden / Charles B. Handy.
In: Zeitschrift für Organisation, 1978 Vol. 47 (H. 7), S. 404 – 410.

Handy, Charles B.:
Management-Stile / Charles Handy.
Hamburg [u.a.]: McGraw-Hill, 1988

Handy, Charles B.:
Gods of Management: The changing work of organisations / Charles Handy. – 3rd ed.
London: Arrow, 1995

Hara, Noriko:
Communities of Practice: Fostering peer-to-peer learning and informal knowledge sharing in the work place / Noriko Hara.
Berlin [u.a.]: Springer, 2009

Hemmecke, Jeannette:
A Framework for the externalization of tacit knowledge emedding repertoring grids / Jeannette Hemmecke and Christian Stary. Johannes Kepler University Austria: Department for Business Information Systems-Communications Engineering.
[Online verfügbar unter:
http://www.hemmecke.com/material/Paper_OKLC2004_HemmeckeStary.pdf], [abgerufen am 13.09.17], [2004.]

Herbst, Dieter:
Erfolgsfaktor Wissensmanagement / Dieter Herbst.
Berlin: Cornelsen, 2000

Hills, Michael D.:

Kluckhohn's and Strodtsbeck's value orientations theory / Michael D. Hills. (Online Readings in Psychology and Culture, Unit 4 General Psychological Issues in Culture Perspective: Subunit 4 Personality and Values Across Cultures). [Online verfügbar unter <https://de.scribd.com/document/342061497/Michael-Hills-Kluckhohn-and-Strodtsbeck's-Values-Orientation-Theory-pdf>], [abgerufen am 13.6.17], 2002

Hinloopen, Jeroen:

Innovation performance across Europe / Jeroen Hinloopen.

In: Economics of Innovation and New Technology, 2003, Vol. 12 (H. 2), S. 145 – 161

Hochschule Darmstadt:

Geschichte der h_da / Hochschule Darmstadt. [Online verfügbar unter <https://www.h-da.de/hochschule/geschichte-der-h-da/>], [abgerufen am 22.4.17], [o.J.]

Hochschule Darmstadt:

Leitbild der Hochschule Darmstadt / Hochschule Darmstadt. [Online verfügbar unter https://www.h-da.de/fileadmin/h_da/Hochschule/Hochschulprofil/Leitbild/Leitbild.pdf], [abgerufen am 22.4.2017], [o.J.]

Hofstede, Geert H.: [Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations / Geert Hofstede. - 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publ., 2011

Hofstede, Geert. H. (o.J.): Organisational culture / [Online verfügbar unter <https://geert-hofstede.com/organisational-culture.html>], [abgerufen am 27.5.17], [o.J.]

Humpl, Bernd (2004): Transfer von Erfahrungen: Ein Beitrag zur Leistungssteigerung in projektorientierten Organisationen / Bernd Humpl. – 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2004

Isaacs, William:

Dialogue and the art of thinking together: A pioneering approach to communicating in business and in life / William Isaacs. – 1st ed. New York, NY: Currency Publ., 1999

Katenkamp, Olaf:

Implizites Wissen in Organisationen. Konzepte, Methoden und Ansätze im Wissensmanagement / Olaf Katenkamp. Wiesbaden: Verl. für Sozialwissenschaften, 2011. Zugl.: Dortmund, Techn. Univ., Diss., 2010

Kluckhohn, Florence R.:

Variations in value orientations / Florence Rockwood Kluckhohn and Fred L. Strodtsbeck. Evanston, Ill.: Row [u.a.], 1961

Kobi, Jean-Marcel.:
Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten / Jean-Marcel Kobi ; Hans A. Wüthrich.
Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie, 1986

Kohls, Robert L.:
Developing intercultural awareness: a learning module complete with master lesson plan, content, excercises, and handouts / developed by L. Robert Kohls.
Washington, D.C., 1981

Krämer, Matthias:
Der Einfluss informeller Kommunikation auf innerbetriebliches Wissensmanagement / vorgelegt von: Matthias Krämer. - 1. Aufl.
Berlin: Pro Business, 2003
Zugl.: Berlin, Freie Univ., Diss, 2002

Laffert, Juliane von [Red.]:
Der Brockhaus, Philosophie: Ideen, Denker und Begriffe / hrsg. von der Lexikonredaktion des Verlages F. A. Brockhaus, Mannheim. [Redaktion: Juliane von Laffert ... Autoren: Elisabeth Conradi - 2., erw. Aufl.
Mannheim, Leipzig: Brockhaus, 2009

Lave, Jean:
Situating learning: Legitimate peripheral participation / Jean Lave ; Etienne Wenger. – 1. publ.
Cambridge, MA: Cambridge Univ. Press, 1991

Lullies, Veronika:
Wissenslogistik: Über den betrieblichen Umgang mit Wissen bei Entwicklungsvorhaben / Veronika Lullies ; Heinrich Bollinger ; Friedrich Weltz
Frankfurt [u.a.]: Campus-Verl., 1993

Lüthy, Werner [Hrsg.]:
Wissensmanagement-Praxis: Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele / Institut für Technologiemanagement Institut St. Gallen Werner Lüthy ... (Hrsg.)
Zürich: Vdf, Hochsch.-Verl. an der ETH, 2002

Lyons, William E.:
Gilbert Ryle: An introduction to his philosophy / Wiliam E. Lyons.
Brighton, Sussex: Harvester Press [u.a.], 1980

Marré, Roland:
Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Personalentwicklung / Roland Marré
Frankfurt a.M.: Lang, 1997

Martin, Joanne:
Truth or corporate propaganda: The value of a good war story. / J. Martin ; M. Powers.
In: Psychological foundations of organizational behavior / B. Staw (Ed.).
Glenview, Ill.: Scott, 1983, S. 161 – 168

Maturana, Humberto R.:
Autopoiesis and cognition: The realization of the living / H.R. Maturana and Francisco J. Varela.
Dordrecht [u.a.]: Reidel, 1980

McGregor, Douglas:
The human side of enterprise / Douglas McGregor. – 25· anniversary print
New York [u.a.]: McGraw-Hill, 1960

Misoch, Sabina:
Qualitative Interviews / Sabina Misoch.
Berlin [u.a.]: de Gruyter, 2015

Mittelstraß, Jürgen [Hrsg.]:
Enzyklopädie Philosophie und Wissenschaftstheorie. unter ständiger Mitw. von Siegfried Blasche ... In Verbindung mit Martin Carrier und Gereon Wolters hrsg. von Jürgen Mittelstraß.
Stuttgart, [u.a.], 2004

Morin, K.
[Persönliche Kommunikation an Klaus North], 1997
In: North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung: Wissensmanagement gestalten / Klaus North
Wiesbaden: Springer Gabler, 2016, [o. S.]

Moser, Karin S.:
Metaphernanalyse als Wissensmanagement-Methode / Karin Sabina Moser.
In: Psychologie des Wissensmanagements: Perspektiven, Theorien und Methoden / hrsg. von Gabi Reinmann und Hans Mandl.
Göttingen [u.a.]: Hofgrete, 2004

Mugellesi, Roberta:
Managing knowledge for spacecraft operations at ESOC / Roberta Mugellesi ; Siegmund Pallaschke.
In: Journal of Knowledge Management, 2010, Vol. 14 (H. 5), S. 665 – 668.

Nicols, Lee:
Preface to the Routledge Classics edition / Lee Nicols
In: David Bohm: On dialogue / David Bohm
New York, NY: Routledge, 2004, S. VII – XXVII

Nerdinger, Friedemann W.:
Arbeits- und Organisationspsychologie / Friedemann Nerdinger; Gerhard Blickle; Niclas Schaper. – 3., vollst. überarb. Aufl.
Berlin [u.a.]: Springer, 2014

Neubauer, Andrea:
Moderne Hochschul-Industrie-Kooperationen: Analyse mittels der Story-Telling-Methode vor dem Hintergrund von Wissensmanagement / Andrea Neubauer
Hamburg: Kovac, 2005
Zugl.: München, Univ., Diss., 2004

Neubauer, Walter F.: Organisationskultur / Walter Neubauer.
Stuttgart: Kohlhammer, 2003

Neuweg, Georg Hans:
Könnerschaft und implizites Wissen: Zur lehr-lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis / Hans Georg Neuweg. – 3. Aufl.
Münster [u.a.]: Waxmann, 2004

Nonaka, Ikujiro:
The concept of "Ba". Building a foundation for knowledge creation.
In: California Management Review, 1998, Vol. 40 (H. 3), S. 40 – 54

Nonaka, Ikujiro:
Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen / Ikujiro Nonaka; Hirotaka Takeuchi. - 2. um ein Vorw. erw. Aufl.
Frankfurt/Main [u.a.]: Campus-Verl., 2012

North, Klaus:
Wissensorientierte Unternehmensführung: Wissensmanagement gestalten / Klaus North.
6. akt. und erw. Aufl.
Wiesbaden: Gabler, 2016

Ortony, Andrew:
The Role of metaphors in descriptions and emotions / Andrew Ortony and Lynn Fainsilber
In: Theoretical Issues in Natural Language Processing.
Hillsdale, N.J.: Erlbaum, 1989, S. 178 – 182

Ottati, Victor:

The Effect of metaphor on processing style in a persuasion task: A motivational resonance model / Victor Ottati; Susan Rhoads; Arthur C. Graesser

In: Journal of Personality and Social Psychology, 1999, Vol. 77 (H. 4), S. 688 – 697

Pallaschke, Siegmund:

Expert Debriefing beim Europäischen Satellitenkontrollzentrum Siegmund Pallaschke; Robert Mugellesi Dow.

In: Wissensmanagement, 2011, S. 14 – 16

Peters, Thomas J:

Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann / Thomas J. Peters; Robert H. Waterman. – Sonderausg.

Frankfurt a.M.: Redline Wirtschaft, 2006

Pfiffner, Martin:

Wissen wirksam machen: Wie Kopfarbeiter produktiv werden / Martin Pfiffner ; Peter Stadelmann

Bern [u.a.]: Haupt, 1998

Piaget, Jean:

Meine Theorie der geistigen Entwicklung.

Weinheim [u.a.]: Beltz. 2003

Pierer, Heinrich von:

Pressekonferenz Siemens: The E-Driven Company am 10. Oktober 2000 in München.

[online verfügbar unter

<http://www.tse.de/papiere/internet%20und%20netze/ecommerce/pierer.html>], [abgerufen am 15.09.17]

Polanyi, Michael:

Implizites Wissen / Michael Polanyi – 1. Aufl.

Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 1985

Porschen, Stephanie:

Austausch impliziten Erfahrungswissens: Neue Perspektiven für das Wissensmanagement / Stefanie Porschen. – 1. Aufl.

Wiesbaden: Verl. für Sozialwiss., 2008

Probst, Gilbert J.

Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen / Gilbert

Probst, Steffen Raub; Kai Romhardt. – 7. Aufl.

Wiesbaden: Springer Gabler, 2012

Reaper, Monika:
Austausch von implizitem Wissen in Teams: Methoden und Motivationsfaktoren für
Arbeitsteams / Masterarbeit im Studiengang Informations- und Wissensmanagement an der
Fachhochschule Hannover, vorgelegt von Monika Reaper.
Neu-Isenburg: [Selbstverl.], 2011

Rehäuser, Jakob:
Wissensmanagement in Unternehmen / Jakob Rehäuser ; Helmut Krcmar.
Stuttgart: Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, 1996

Reichwald, R.:
Kommunikation und Kommunikationsmodell / R. Reichwald
In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft: Teilband 2, I – Q./ hrsg. von Waldemar Wittmann
5. völlig neu gestaltete Aufl.
Stuttgart: Poeschel, 1993, Sp. 2174 – 2188

Reinhardt, Rüdiger [Hrsg.]
Wissenskommunikation in Organisationen: Methoden, Instrumente, Theorien / hrsg. von
Rüdiger Reinhardt ; Martin J. Eppler
Berlin: Springer, 2004

Reinmann, Gabi [Hrsg.]
Psychologie des Wissensmanagements: Perspektiven, Theorien und Methoden / hrsg. von
Gabi Reinmann und Heinz Mandl.
Göttingen [u.a.]: Hofgrete, 2004

Reinmann, Gabi [Hrsg.] :
Erfahrungswissen erzählbar machen: Narrative Ansätze für Wirtschaft und Schule / Gabi
Reinmann (Hrsg.)
Lengerich [u.a.]: Pabst Science, 2005

Reinmann-Rothmeier, Gabi:
Wissen managen: Das Münchener Modell / Gabi Reinmann-Rothmeier
München: Ludwig-Maximilians-Universität München, 2001

Rüttinger, Rolf:
Unternehmenskultur: Neue Dimensionen des Erfolges / Rolf Rüttinger.
Düsseldorf: Econ Verl., 1989

Sackmann, Sonja A.:
Erfolgsfaktor Unternehmenskultur: Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele
erreichen und Identifikation schaffen - 6 Best Practice Beispiele / Sonja A. Sackmann.
1. Aufl.
Wiesbaden: Gabler, 2004

Schanz, Günther:
Implizites Wissen : Phänomen und Erfolgsfaktor : Neurobiologische und soziokulturelle Grundlagen ; Möglichkeiten problembewussten Gestaltens / Günther Schanz. – 1. Aufl.
München: [u.a.]: Hampp, 2006

Schein, Edgar H.:
Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte / Edgar Schein.
Frankfurt [u.a.]: Campus-Verl., 1995

Schein, Edgar H:
Organizational culture and leadership / Edgar H. Schein. 4th ed.
San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 2010

Schmidt, Siegfried J.:
Unternehmenskultur: Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen /
Siegfried J. Schmidt. – 6. Aufl.
Weilerswist: Velbrück, 2014

Schneider, Ursula [Hrsg.]:
Wissensmanagement: Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals / Ursula Schneider
(Hrsg.).
Frankfurt a. M.: Frankfurter Allg. Zeitung, 1996

Schröder, Kirsten A.:
Mitarbeiterorientierte Gestaltung des unternehmensinternen Wissenstransfers: Identifikation
von Einflussfaktoren am Beispiel von Projektteams / Kirsten A. Schröder. – 1. Aufl.
Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2003
Zugl.: Hamburg, Techn. Univ. Diss., 2003

Schultz, Majken: On studying organizational cultures: Diagnosis and understanding / Maiken
Schultz.
Berlin [u.a.] de Gruyter, 1995

Schünke, Michael:
Prometheus - Lernatlas der Anatomie: Kopf, Hals und Neuroanatomie / Michael Schünke ;
Erik Schulte ; Udo Schumacher. - 3., überarb. und erw. Aufl.
Stuttgart [u.a.]: Thieme, 2012

Senge, Peter M.:
Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation / Peter M. Senge.
11., völlig überarb. und akt. Aufl.
Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2011

Serenko, Alexander:

The Impact of expectation disconfirmation on customer loyalty and recommendation behavior: Investigating online travel and tourism services / Alexander Serenko; Andrea Stach.

In: Journal of Information Technology Management, 2009 Vol. 20 (H. 3), S. 26 – 41

[Online verfügbar unter

<https://pdfs.semanticscholar.org/faeb/9201c50a91a9b9fb5f749a6b5d2305712aea.pdf>],

[abgerufen 13.09.17]

Sinha, Pawan:

Es werde Licht! / Pawan Sinha.

In: Spektrum der Wissenschaft, 2014, (H. 8), S. 22 – 29

Sitkin, Sim. B.:

Explaining the limited effectiveness of legalistic „remedies“ for trust/distrust / Sim B. Sitkin; Nancy L. Roth.

In: Organization Science, 1993, Vol. 4, S. 367 – 392

Stary, Christian:

Wissensmanagement in der Praxis: Methoden - Werkzeuge – Beispiele / Christian Stary, Monika Maroscher; Edith Stary.

München: Hanser Verl., 2013.

Stowasser, Joseph M.:

Der kleine Stowasser: Lateinisch-deutsches Schulwörterbuch / von J. M. Stowasser, M. Petschenig und F. Skutsch.

München: Freytag, 1980

Thier, Karin:

Die Entdeckung des Narrativen für Organisationen: Entwicklung einer effizienten Storytelling-Methode / Karin Thier. – 1. Aufl.

Hamburg: Kovac, 2004

Zugl.: Augsburg, Univ., Diss., 2003

Thier, Karin:

Storytelling: Eine Methode für das Change, Marken-, Qualitäts- und Wissensmanagement. / Karin Thier. – 2. akt. und erg. Aufl.

Berlin [u.a.]: Springer, 2010

Thobe, Wiltrud:

Externalisierung impliziten Wissens: Ein verhaltenstheoretisch fundierter Beitrag zum organisationalen Lernen / Wiltrud Thobe

Frankfurt a. M. [u.a.]: Lang, 2003

Zugl.: Göttingen, Univ., Diss., 2002

Thompson, Richard F.
Das Gehirn: Von der Nervenzelle zur Verhaltenssteuerung / Richard F. Thompson. – 2. Aufl.
Heidelberg [u.a.]: Spektrum Verl, 1994

Van Maanen, John:
Occupational communities: Culture and control in organizations / John van Maanen;
Stephen R. Barley.
In: Research in Organizational Behavior, 1984, Vol. 6.

Vohle, Frank:
Analogietraining / Frank Vohle.
In: Psychologie des Wissensmanagements: Perspektiven, Theorien und Methoden / hrsg.
von Gabi Reinmann und Heinz Mandl.
Göttingen [u.a.]: Hofgrete, 2004, S. 341 – 350

Weißmann, Werner:
Unternehmenskultur: Ein Weg zum tieferen Verständnis von Prozessen in Unternehmen /
Werner Weißmann.
Wien: WUV– Univ. – Verl. 2004

Wenger, Etienne:
Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge / Etienne Wenger;
Richard McDermott; William M. Snyder
Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2002

Willke, Helmut:
Systemisches Wissensmanagement / Helmut Willke. – 2., neubearb. Aufl.
Stuttgart: Lucius & Lucius, 2001

Willke, Helmut
Einführung in das systemische Wissensmanagement / Helmut Willke. – 3. überarb. und erw.
Aufl.
Heidelberg: Auer, 2011